



การศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหา  
การเขียนโครงการเพื่อเสนอของบประมาณ

โดย

วิยะดา แสงอันประเสริฐ

อลิษา รูปสังข์

นิรัญญา เหล็กมัน



สนับสนุนงบประมาณโดย

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

ประจำปีงบประมาณ 2557



การศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหา  
การเขียนโครงการเพื่อเสนอของบประมาณ

โดย

วิยะดา แสงอันประเสริฐ

อลิษา รูปสังข์

นිරัญญา เหล็กมัน

สนับสนุนงบประมาณโดย

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

ประจำปีงบประมาณ 2557



Problems and a solution the budget request

By

Viyada Sangunprasert

Alisa Roopsang

Nirunya Lakman

Granted by

Rajamangala University of Technology Rattanakosin

Fiscal year 2014

## กิตติกรรมประกาศ

การทำวิจัยครั้งนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจากอาจารย์ที่ให้คำปรึกษาและตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่อง ชี้แนะแนวทางในการจัดทำกรวิจัยครั้งนี้ให้มีความถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณอาจารย์และบุคลากรที่ให้ความร่วมมือทางด้านข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับการศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาการเขียนโครงการเพื่อเสนอของบประมาณทุกท่าน

ท้ายนี้ผู้จัดทำใคร่ขอขอบคุณมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ที่ให้การสนับสนุนทุนในการวิจัยครั้งนี้

วิยะดา แสงอันประเสริฐ และคณะ

กันยายน 2557





## บทคัดย่อ

รหัสโครงการ : A96/2557  
ชื่อโครงการ : การศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาการเขียนโครงการเพื่อเสนอของบประมาณ  
ชื่อนักวิจัย : วิยะดา แสงอันประเสริฐ, อลิษา รูปสังข์ และ นิรัญญา เหล็กมัน

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาสภาพปัญหาการเขียนโครงการเพื่อให้ได้รับจัดสรรงบประมาณ และเพื่อหาแนวทางการแก้ปัญหาการเขียนที่ไม่ถูกต้อง เครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยการใช้แบบสอบถาม ซึ่งใช้กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ทั้ง 4 พื้นที่ จำนวน 289 คน

ผลการวิจัยสภาพปัญหาการเขียนโครงการเพื่อเสนอของบประมาณ พบว่าด้านบุคลากรมีปัญหา ลำดับแรกแต่เป็นปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากบุคลากรขาดความรู้ความสามารถที่แท้จริงในการเขียนโครงการ โครงการจำนวนไม่น้อยที่เขียนขึ้น โดยบุคคลที่ไม่มีความรู้ความสามารถในเรื่องนั้น ขาดข้อมูลที่มีความเป็นจริง หรือขาดข้อมูลที่จะต้องใช้จริง ผู้เขียนโครงการเขียนโครงการโดยได้รับการมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา ผลจากการเขียนโครงการในลักษณะนี้จะทำให้เกิดปัญหาแก่ผู้ปฏิบัติโครงการในการจะนำเอาโครงการไปปฏิบัติให้เกิดเป็นผลได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ ปัญหา ลำดับรองลงมา ได้แก่ ด้านความรู้ความเข้าใจมีปัญหายุ่งยากในระดับปานกลาง เนื่องจากบุคลากรบางหน่วยงานยังขาดความรู้ความเข้าใจการเขียนหลักการและวัตถุประสงค์ของโครงการที่ถูกต้องและการเขียนโครงการต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ปัญหาลำดับสุดท้าย คือ ปัญหาด้านงบประมาณบุคลากรส่วนใหญ่เสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาการเขียนโครงการเพื่อเสนอของบประมาณ ให้จัดฝึกอบรมการเขียนโครงการและจัดทำคู่มือการเขียนโครงการ

คำสำคัญ : โครงการ, งบประมาณ, สภาพปัญหา

E-mail Address :Viyada.s@rmutr.ac.th,Alisa.roo@rmutr.ac.th, Nirunya.lek@rmutr.ac.th

ระยะเวลาโครงการ : 1 ตุลาคม 2556 – 30 กันยายน 2557

Code of project : A96/2557

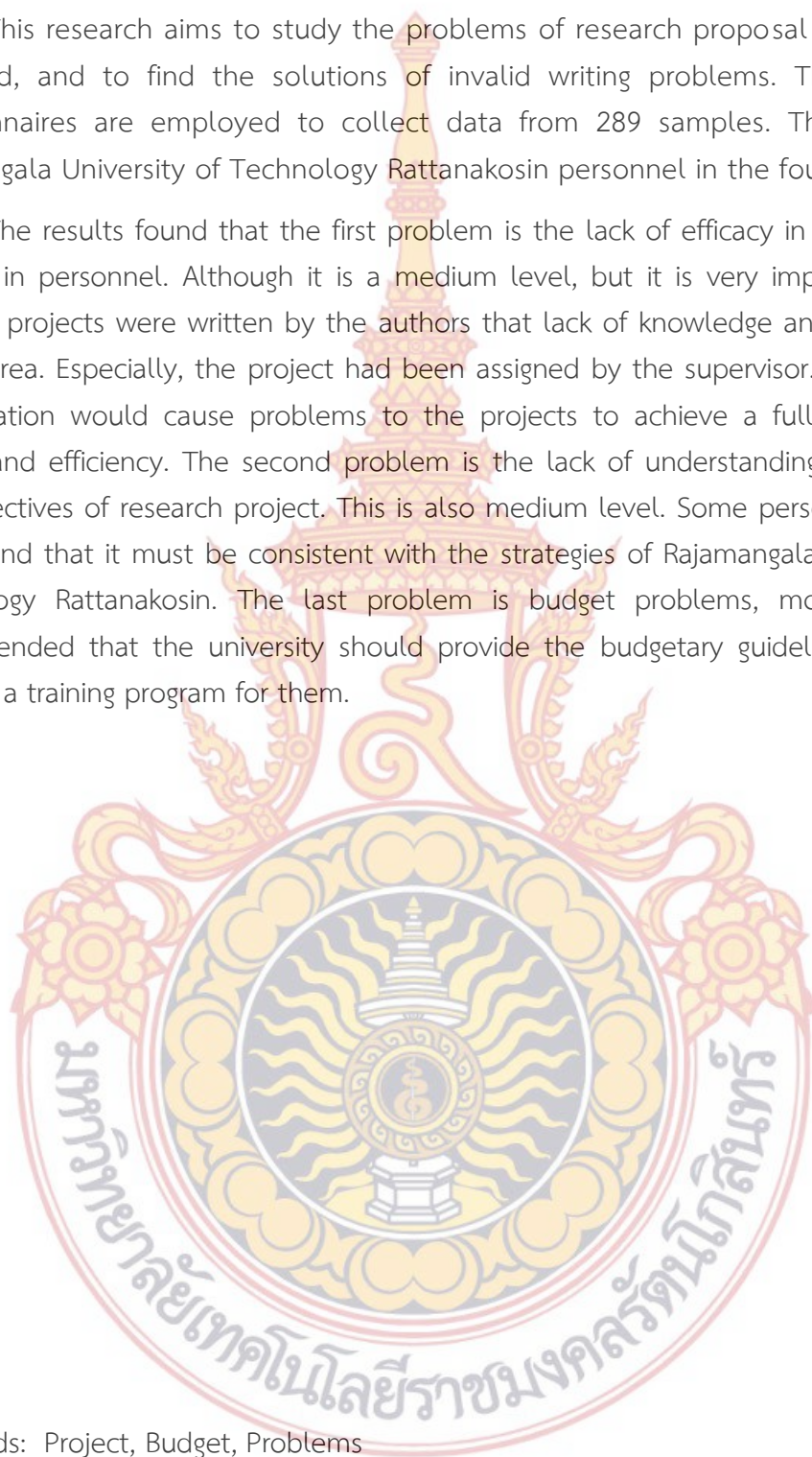
Project name : Problems and a solution the budget request

Researcher : Viyada Sangunprasert , Alisa Roopsang and Nirunya Lakman

## Abstract

This research aims to study the problems of research proposal writing to be allocated, and to find the solutions of invalid writing problems. The structural questionnaires are employed to collect data from 289 samples. The sample is Rajamangala University of Technology Rattanakosin personnel in the four campuses.

The results found that the first problem is the lack of efficacy in actual writing projects in personnel. Although it is a medium level, but it is very important. Some research projects were written by the authors that lack of knowledge and information in that area. Especially, the project had been assigned by the supervisor. Results from this situation would cause problems to the projects to achieve a fully operational quality and efficiency. The second problem is the lack of understanding in principles and objectives of research project. This is also medium level. Some personnel did not understand that it must be consistent with the strategies of Rajamangala University of Technology Rattanakosin. The last problem is budget problems, most personnel recommended that the university should provide the budgetary guideline. And also organize a training program for them.



Key words: Project, Budget, Problems

E-mail Address :Viyada.s@rmutr.ac.th,Alisa.roo@rmutr.ac.th, Nirunya.lek@rmutr.ac.th

Period of project : 1 October 2013 – 30 September 2014

## สารบัญ

	หน้า
กิติประกาศ	ก
บทคัดย่อภาษาไทย	ข
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญแผนภาพ	ช
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	<b>1</b>
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	2
ขอบเขตของการศึกษา/ขอบเขตทางด้านเนื้อหา	2
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากงานวิจัย	3
นิยามศัพท์เฉพาะ	3
กรอบแนวคิดในการวิจัย	4
<b>บทที่ 2 เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>5</b>
ความเป็นมาของโครงการและการเขียนโครงการ	5
แนวทางการเขียนโครงการและงบประมาณ	12
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการวางแผนโครงการ	30
แนวคิดเกี่ยวกับโครงการและการประเมินผล	41
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการคัดเลือกโครงการ	57
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม	59
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	65
<b>บทที่ 3 วิธีดำเนินงาน</b>	<b>67</b>
การกำหนดประชากรและเลือกกลุ่มตัวอย่าง	67
วิธีดำเนินการวิจัย	68
เครื่องมือในการวิจัย	68
ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือวิจัย	68
การเก็บรวบรวมข้อมูล	69
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	69
<b>บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล</b>	<b>71</b>
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	71
ลำดับขั้นในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	71
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	72



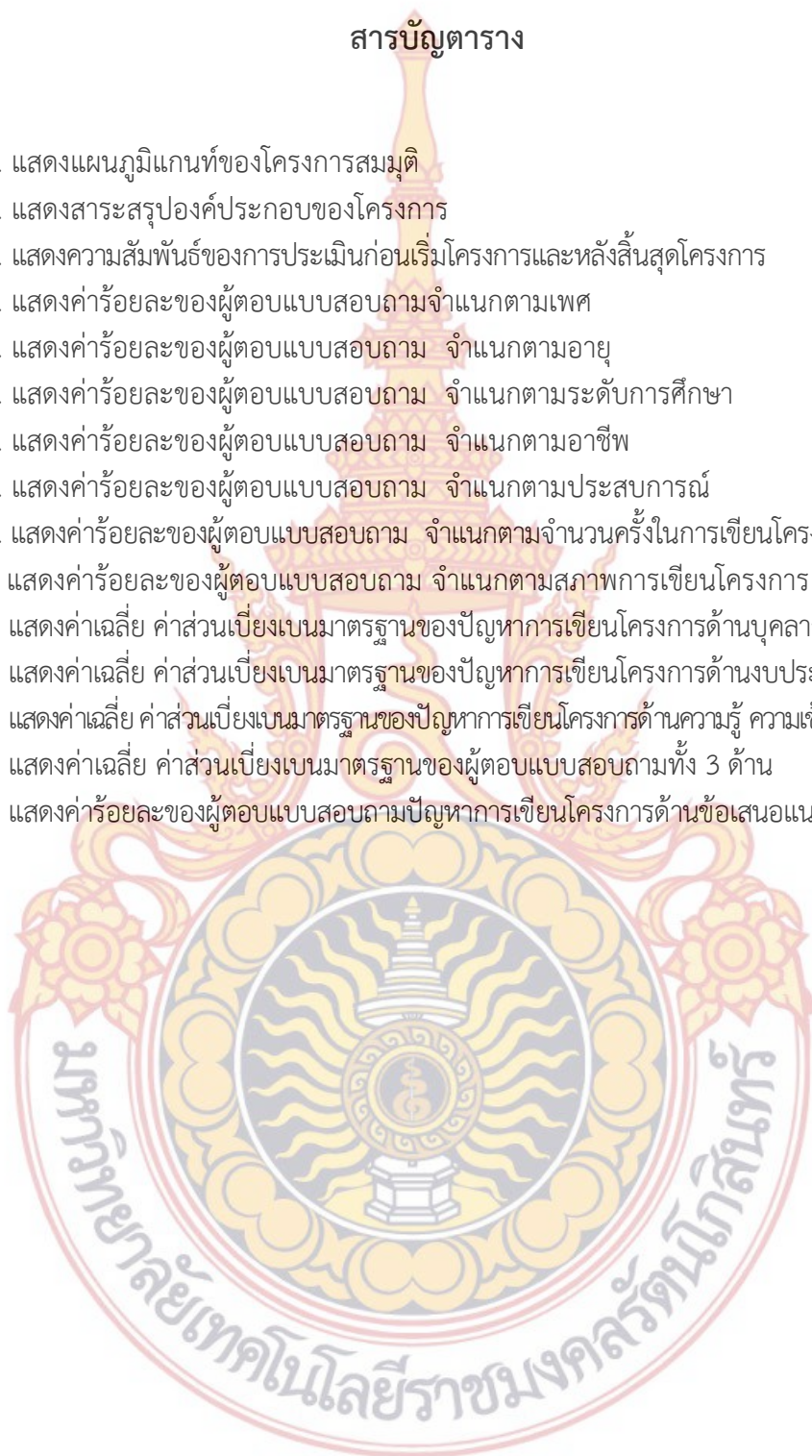
บทที่ 5	สรุปผล อภิปรายผลและ ข้อเสนอแนะ	80
	สรุปผลการวิจัย	80
	อภิปรายผล	81
	ข้อเสนอแนะ	81
บรรณานุกรม		82
ภาคผนวก		84
	ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	85
ประวัติผู้วิจัย		89





## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1.	แสดงแผนภูมิแกนต์ของโครงการสมมติ	40
2.	แสดงสารสรุปองค์ประกอบของโครงการ	43
3.	แสดงความสัมพันธ์ของการประเมินก่อนเริ่มโครงการและหลังสิ้นสุดโครงการ	55
4.	แสดงค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ	72
5.	แสดงค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ	72
6.	แสดงค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา	73
7.	แสดงค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอาชีพ	73
8.	แสดงค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประสบการณ์	74
9.	แสดงค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามจำนวนครั้งในการเขียนโครงการ	74
10.	แสดงค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสภาพการเขียนโครงการ	75
11.	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหาการเขียนโครงการด้านบุคลากร	76
12.	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหาการเขียนโครงการด้านงบประมาณ	77
13.	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหาการเขียนโครงการด้านความรู้ ความเข้าใจ	77
14.	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 3 ด้าน	78
15.	แสดงค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามปัญหาการเขียนโครงการด้านข้อเสนอแนะ	79



สารบัญแผนภาพ

ภาพที่		หน้า
1.	แสดงกรอบความคิดในการวิจัย	4
2.	แสดงองค์ประกอบของโครงการ	42
3.	แสดงองค์ประกอบของการบริหารโครงการ	45
4.	แสดงวงจรปฏิบัติตามโครงการ	47
5.	แสดงกระบวนการประเมินเชิงระบบ	48
6.	แสดงกระบวนการวางแผนและการบริหารโครงการเชิงระบบครบวงจร	49
7.	แสดงแบบการประเมินแบบซิปป์	56



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โครงการ (Project) ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ได้ให้ความหมายว่า “โครงการ” คือ “แผนงานหรือเค้าโครงการตามที่กำหนดไว้” โครงการเป็นส่วนประกอบส่วนหนึ่งในการวางแผนพัฒนาองค์กร ช่วยให้องค์กรมองเห็นภาพและทิศทางในการพัฒนาหน่วยงานภายในองค์กร มีขอบเขตการติดตามและประเมินผลได้ ปัจจุบันมักจะได้ยินหน่วยงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับ การเขียนโครงการพูดอยู่เสมอว่า เขียนโครงการไม่เป็น เขียนโครงการไม่ชัดเจน เขียนโครงการ ไม่สอดคล้องกับแผนงานและกรอบนโยบาย มีข้อมูลสำหรับการตัดสินใจในการเขียนโครงการน้อย และที่สำคัญช่วงเวลาที่ใช้เขียนโครงการนั้นสั้น จึงทำให้เขียนโครงการแบบขอไปทีหรือนำเอาโครงการเดิม ๆ ที่เคยทำอยู่มาปรับเสียใหม่ ปรับเปลี่ยนบางประเด็นเท่านั้น โครงการจึงไม่ผ่านการ วิเคราะห์ความเป็นไปได้ในด้านต่าง ๆ ขาดการวิเคราะห์ตามหลัก “SWOT” และขาดการกลั่นกรองโครงการ ดังนั้นหลายหน่วยงานจึงให้ความสำคัญกับการจัดทำแผนและการเขียนโครงการมากขึ้น โดยมีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเขียนแผนหรือเขียนโครงการขึ้นมาภายใต้ความเชื่อที่ว่าถ้าเราเข้าใจ องค์กรความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนและการจัดทำโครงการ ตลอดจนเทคนิคและวิธีการเขียนโครงการ แล้วจะทำให้เขียนโครงการได้ถูกต้องครอบคลุมชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้ง่าย การเขียนโครงการประกอบด้วยกิจกรรมหลายกิจกรรมหรืองานหลายงานที่ระบุรายละเอียดชัดเจน อาทิ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ระยะเวลาดำเนินการ วิธีการหรือขั้นตอนในการดำเนินงาน พื้นที่ในการดำเนินงานงบประมาณที่ใช้ในการดำเนินงานตลอดจนผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับ ดังนั้นการเขียนโครงการขึ้นมารองรับแผนงานย่อมเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นยิ่งเพราะจะทำให้ง่ายในการปฏิบัติและง่ายต่อการติดตามและประเมินผลเพราะถ้าโครงการบรรลุผลสำเร็จนั้นหมายความว่าแผนงานและนโยบายนั้นบรรลุผลสำเร็จด้วยโครงการจึงเปรียบเสมือนพาหนะที่นำแผนปฏิบัติการไปสู่การดำเนินงานให้เกิดผลเพื่อไปสู่จุดหมายปลายทางตามที่ต้องการ อีกทั้งยังเป็นจุดเชื่อมโยงจากแผนงานไปสู่แผนเงินและแผนคนอีกด้วยความสามารถในการจัดทำโครงการจึงเป็นทักษะที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งที่นักวางแผนทุกหน่วยงานจะต้องมีนอกเหนือจากความสามารถด้านอื่น ๆ



โครงการจึงมีความสัมพันธ์กับแผนงาน (Program) และนโยบาย (Policy) นั่นคือเริ่มจากนโยบายของรัฐบาลถูกนำมาจัดทำเป็นแผนชาติ (Plan) จากแผนชาติจะถูกนำไปปรับเป็นแผนกระทรวงต่าง ๆ (Program) จากนั้นแผนกระทรวงจะถูกปรับต่อไปเป็นแผนกรมและหน่วยงานระดับล่าง (อำเภอ จังหวัด) ก็จะจัดทำโครงการนั้นขึ้นมาเพื่อให้สอดคล้องกับแผนงานของกรมในโครงการหนึ่ง ๆ อาจจะมีหลายกิจกรรม (Activities) หรือหลายงาน (Task) ก็ได้เมื่อพัฒนานโยบายเป็นแผนงานและโครงการแล้วจะเห็นได้ว่าการพัฒนาจากลักษณะที่เป็นนามธรรมไปสู่ลักษณะที่เป็นรูปธรรมนั้นจะทำให้หน่วยงานสามารถปฏิบัติได้

การเขียนโครงการเป็นเรื่องที่ไม่ง่ายและไม่ยากเกินความสามารถของนักวางแผน หรือผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนและโครงการของหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งนี้จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างนโยบาย แผนงาน และโครงการ เพื่อที่จะได้เขียนโครงการได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแผนงานและนโยบายต่อไป นอกจากนี้การจะเป็นผู้เขียนโครงการได้ดีท่านก็ต้องหมั่นฝึกฝนและเขียนโครงการบ่อย ๆ มีข้อมูลมาก ข้อมูลถูกต้อง เพียงพอและทันสมัยวิเคราะห์สถานการณ์อย่างถ่องแท้ก่อนเขียนโครงการและหลังจากนั้นก็ให้นำข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์แล้วมาเขียนตามแบบฟอร์มการเขียนโครงการของแต่ละหน่วยงาน

ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะทำการศึกษาสภาพปัญหาการเขียนโครงการเพื่อให้ได้รับจัดสรรงบประมาณตลอดจนปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อนำข้อมูลเสนอแนะให้ผู้บริหารพิจารณาและปรับปรุงแก้ไขและจะเป็นแหล่งข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าสำหรับผู้สนใจเพื่อประโยชน์ในการนำไปประกอบการเขียนโครงการเพื่อเสนอของบประมาณต่อไป

### วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาการเขียนโครงการเพื่อให้ได้รับจัดสรรงบประมาณ
2. เพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหาการเขียนโครงการที่ไม่ถูกต้อง

### ขอบเขตของการศึกษา /ขอบเขตทางด้านเนื้อหา

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ทั้ง 4 พื้นที่ จำนวน 289 คน โดยเริ่มเก็บข้อมูลตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2556 ถึง 30 กันยายน 2557

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้กำหนดขึ้นที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และให้ค่าความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 5% จะได้จำนวนตัวอย่างประชากร โดยใช้สูตรการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างของ ยามาเน่ (Yamane อ้างถึงใน บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์ 2549,10) ดังนี้

$n$  = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

$N$  = จำนวนประชากร

$e$  = ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ (0.05)

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$



จากสูตร

แทนค่า

$$n = \frac{1,041}{1 + 1,041(0.05)^2}$$

$$n = 289$$

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบสภาพปัญหาในการเขียนโครงการ
2. เสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาการเขียนข้อเสนอโครงการ เพื่อขอรับงบประมาณจากมหาวิทยาลัยฯ

### นิยามศัพท์เฉพาะ

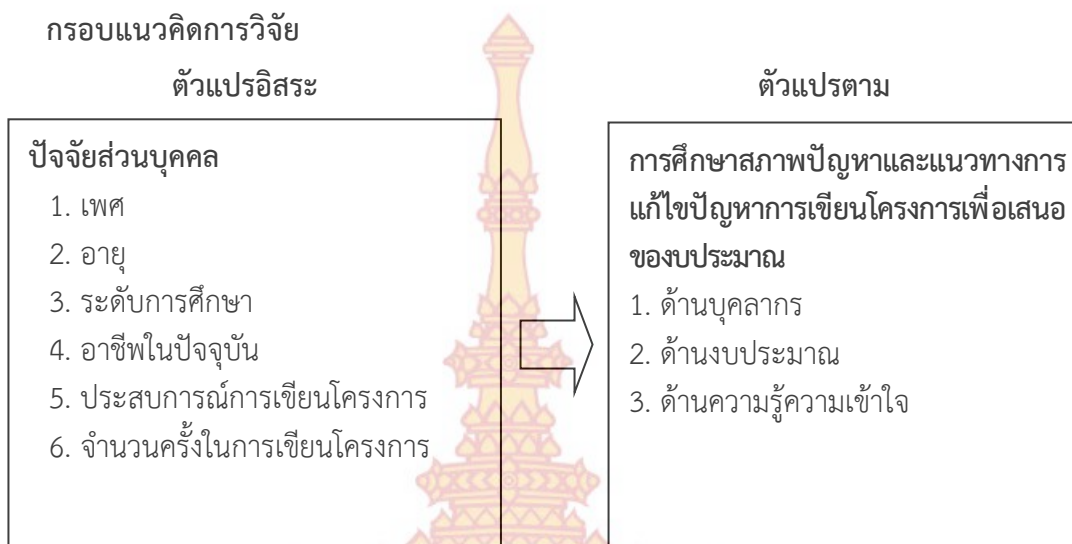
**โครงการ** หมายถึง การวางแผนล่วงหน้าซึ่งจัดทำขึ้นอย่างมีระบบประกอบด้วยกิจกรรมย่อยหลายกิจกรรมที่ต้องใช้ทรัพยากรในการดำเนินงาน และคาดหวังที่จะได้ผลตอบแทนอย่างคุ้มค่า แต่ละโครงการมีเป้าหมายเพื่อการผลิตหรือการให้บริการเพื่อเพิ่มพูนสมรรถภาพของแผนงานการเขียนโครงการจึงเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของการวางแผนที่จะทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

**การเขียนโครงการ** หมายถึง การเขียนแผนล่วงหน้าซึ่งต้องเขียนให้ถูกต้องด้วยการใช้ภาษาให้ถูกต้อง รู้จักประมวลความคิดในการเรียงลำดับเรื่องราวให้สัมพันธ์กันและถ่ายทอดเป็นภาษาเขียนที่กะทัดรัดเพื่อให้ผู้อ่านเข้าใจได้ชัดเจน

**งบประมาณ** หมายถึง ค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่คาดว่าจะต้องใช้ในการทำงานโครงการนั้น โดยจำแนกตามหมวดและประเภทของงบประมาณนั้น เช่น งบประมาณแผ่นดิน งบประมาณเงินรายได้

**สภาพปัญหา** หมายถึง ประเด็นที่เป็นอุปสรรค ความยากลำบาก ความต้านทานหรือความท้าทาย หรือเป็นสถานการณ์ใดๆ ที่ต้องมีการแก้ปัญหา

**การแก้ปัญหา** หมายถึง กระบวนการทางสมองอย่างหนึ่งที่มีความยุ่งยากซับซ้อน ซึ่งผู้แก้ปัญหามองจะต้องใช้ความรู้ ความคิด และประสบการณ์ ประมวลเข้ากับส่วนประกอบของสถานการณ์ที่เป็นปัญหา



ภาพที่ 1 : แสดงกรอบความคิดในการวิจัย



## บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องการศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาการเขียนโครงการเพื่อเสนอของบประมาณ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับและได้นำเสนอต่อหัวข้อต่อไปนี้

1. ความเป็นมาของโครงการและการเขียนโครงการ
2. แนวทางการเขียนโครงการและงบประมาณ
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการวางแผนโครงการ
4. แนวคิดเกี่ยวกับโครงการและการประเมิน
5. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการคัดเลือกโครงการ
6. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### ความเป็นมาของโครงการและการเขียนโครงการ

#### โครงการ

ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2525 ได้ให้ความหมายของคำว่า“โครงการ” หมายถึง แผนหรือเค้าโครงตามที่กำหนดไว้แก่การศึกษา นักการตลาด และนักกฎหมายมีการให้คำจำกัดความของความหมายของโครงการไว้มากมายทั้งซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกันพอสรุปได้ว่า

โครงการ คือ กิจกรรมหรือแผนงานที่เป็นหน่วยอิสระหนึ่งที่สามารถทำการวิเคราะห์วางแผนและนำไปปฏิบัติพร้อมทั้งมีลักษณะแจ้งชัดถึงจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุด โดยแผนสำหรับกิจกรรมต่างๆต้องระบุวัตถุประสงค์ตามระยะเวลาที่กำหนด

โครงการ คือ การวางแผนล่วงหน้าที่ทำขึ้นอย่างมีระบบประกอบด้วยกิจกรรมย่อยหลายกิจกรรมที่ต้องใช้ทรัพยากรในการดำเนินงาน และคาดหวังที่จะได้ผลตอบแทนอย่างคุ้มค่า แต่ละโครงการมีเป้าหมายเพื่อการผลิตหรือการให้บริการเพื่อเพิ่มพูนสมรรถภาพของแผนงาน

โครงการ คือ แผนงานย่อย แผนการดำเนินงานหรือกิจกรรมที่จะนำไปปฏิบัติได้โดยมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานอย่างชัดเจน มีระยะเวลาเริ่มต้น มีระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติ เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติ ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด



ดังนั้น โครงการจึงเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของการวางแผนที่จะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย

### การเขียนโครงการ

การเขียนโครงการ หมายถึง กิจกรรมการสื่อสารของหน่วยงาน เป็นวิธีการที่ช่วยให้เกิดการสื่อสารอย่างเป็นระบบ เป็นการส่งเสริมการสื่อสารจากล่างขึ้นบน นั่นคือ ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถที่จะใช้ความคิดสร้างสรรค์ เพื่อเขียนโครงการเสนอไปยังผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารเพื่อพิจารณา

### วัตถุประสงค์ในการเขียนโครงการ

1. เพื่อขออนุมัติจากผู้มีอำนาจ
2. เพื่อของบประมาณ
3. เพื่อให้สมาชิกที่เกี่ยวข้องได้เข้าใจโครงการ
4. เพื่อเพิ่มศักยภาพในหน่วยงาน
5. เพื่อเป็นเข็มทิศ ชี้แนวทางในการพัฒนาระบบงาน
6. เพื่อวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง และโอกาสของภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ

### หลักการและเทคนิคการเขียนโครงการประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ คือ

1. ประกอบด้วยกิจกรรมย่อย ๆ ที่เกี่ยวข้องพึ่งพิงและสอดคล้องกันภายใต้วัตถุประสงค์เดียวกัน
2. มีการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) ที่ชัดเจน วัดได้ และปฏิบัติได้ ทั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานและติดตามประเมินผลได้ โครงการหนึ่ง ๆ อาจมีมากกว่าหนึ่งวัตถุประสงค์ก็ได้ กล่าวคือมีวัตถุประสงค์หลักและวัตถุประสงค์รอง และต้องกำหนดวัตถุประสงค์ที่สามารถปฏิบัติได้ มิใช่วัตถุประสงค์ที่เลื่อนลอย/เพื่อฝันหรือเกินความเป็นจริง
3. มีการกำหนดจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของกิจกรรม (Scheduled Beginning and Terminal Points) การเขียนโครงการโดยทั่วไปจะต้องมีการกำหนดระยะเวลาว่าจะเริ่มต้นเมื่อไร และสิ้นสุดเมื่อไร ถ้าหากมีการดำเนินกิจกรรมไปเรื่อย ๆ ไม่มีการกำหนดขอบเขตของเวลา (Time Boundary) ไว้จะไม่ถือว่าเป็นงานโครงการเพราะมีลักษณะเป็นงานประจำ (Routine) หรืองานปกติ
4. มีสถานที่ตั้ง (Location) ของโครงการ ผู้เขียนโครงการต้องระบุให้ชัดเจนว่าโครงการนี้พื้นที่ดำเนินการหรือห้วงงานอยู่ที่ใด เพื่อสะดวกในการดำเนินงาน ถ้าเลือกสถานที่ตั้งโครงการไม่เหมาะสมแล้วย่อมทำให้เสียค่าใช้จ่ายหรือลงทุนมาก ผลประโยชน์ตอบแทนที่ได้อาจไม่คุ้มค่า การติดตามและการประเมินผลโครงการก็อาจทำได้ยาก
5. มีบุคลากรหรือองค์กรที่เฉพาะเจาะจง (Organization) งานโครงการจะต้องมีหน่วยงานหลักรับผิดชอบ ส่วนหน่วยงานอื่นถือว่าเป็นหน่วยงานเสริมหรือร่วมมือดำเนินงานเท่านั้น และควรระบุบุคลากรผู้รับผิดชอบโครงการนั้นให้ชัดเจน เพื่อเป็นหลักประกันว่าบุคคล/องค์กรนั้นจะปฏิบัติอย่างจริงจังและจริงใจ
6. มีการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ (Resource) การเขียนโครงการจะต้องระบุแหล่งทรัพยากร โดยเฉพาะแหล่งงบประมาณให้ชัดเจน เช่น งบประมาณแผ่นดิน หรือเงินกู้ หรือเงินทุนสำรองหรือเงินบริจาค เป็นต้น และจะต้องระบุเงินที่ใช้ว่าเป็นหมวดวัสดุ หมวดค่าใช้สอย



หมวดค่าตอบแทนหมวดค่าครุภัณฑ์ หมวดค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง เป็นต้น ทั้งนี้จะทำให้ง่ายในการดำเนินการและควบคุมตรวจสอบการใช้งบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้

### โครงการที่ดีจะต้องมีลักษณะ ดังนี้

1. สามารถแก้ไขปัญหาของหน่วยงานหรือองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. สามารถสนองต่อความต้องการของกลุ่ม ชุมชน นโยบายของหน่วยงาน และนโยบายของประเทศชาติได้ดี
3. รายละเอียดของโครงการต้องเข้าใจง่ายมีการใช้ภาษาที่เข้าใจกันทั่วไป
4. มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน และมีลักษณะเฉพาะเจาะจง
5. รายละเอียดของโครงการต้องเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันตั้งแต่ประเด็นแรกถึงประเด็นสุดท้าย
6. กำหนดการใช้ทรัพยากรอย่างชัดเจนและเหมาะสม
7. มีวิธีการติดตามและประเมินผลที่ชัดเจน

### ส่วนประกอบของการเขียนโครงการ

1. ส่วนนำ หมายถึง ส่วนที่จะบอกข้อมูลเบื้องต้นของโครงการโดยให้รายละเอียดเกี่ยวกับชื่อโครงการผู้ดำเนินโครงการหรือผู้รับผิดชอบโครงการ ความเป็นมาของโครงการ วัตถุประสงค์ ดังนั้นส่วนนำจึงต้องเขียนให้ละเอียดเพื่อมุ่งหมายให้ผู้อ่านและบุคคลที่ทำงานร่วมกัน หรือผู้ที่ทำหน้าที่ตัดสินใจอนุมัติให้ทำโครงการมีความเข้าใจพื้นฐานเป็นเบื้องต้นก่อนที่จะอ่านรายละเอียดของโครงการต่อไป ดังนั้นผู้เขียนจึงต้องมีความระมัดระวังในเรื่องการใช้ภาษาให้ถูกต้องได้ใจความเพื่อมุ่งชี้ประเด็นสำคัญของโครงการให้ชัดเจน

2. ส่วนเนื้อหา หมายถึง ส่วนที่บอกสาระสำคัญของโครงการโดยให้รายละเอียดเกี่ยวกับวิธีดำเนินการหรือขั้นตอนการปฏิบัติอย่างละเอียดถ้าขั้นตอนการทำงานมีความสลับซับซ้อนมากเท่าใดผู้เขียนต้องพยายามเรียงลำดับขั้นตอนการทำงานอย่างมีระบบและเขียนแยกเป็นตอนๆ เพื่อไม่ทำให้ผู้อ่านสับสนทั้งนี้ถ้าเป็นโครงการระยะยาวอาจเขียนตารางแสดงเวลาการทำงานไว้ด้วย

3. ส่วนขยายความ หมายถึง ส่วนประกอบต่างๆที่บอกรายละเอียดเกี่ยวกับกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งเป็นกลุ่มบุคคลที่ได้รับผลจากการดำเนินโครงการบอกกำหนดระยะเวลา กรณีที่เป็นโครงการระยะสั้นต้องแสดงตารางเวลาดำเนินโครงการสถานที่งบประมาณค่าใช้จ่ายรวมทั้งโครงการซึ่งอาจจะเป็นงบประมาณรวมหรือแจกแจงค่าใช้จ่ายอย่างละเอียดก็ได้และส่วนของประโยชน์หรือผลที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินการตามโครงการนั้น ๆ ถ้าเป็นโครงการที่จัดเกี่ยวกับการอบรมสัมมนาต้องมีตารางเวลาหรือกำหนดการประชุมไว้ด้วยส่วนขยายความเหล่านี้เป็นส่วนที่สำคัญเช่นเดียวกับส่วนนำ เพราะจะขยายความให้บุคคลที่ดำเนินการร่วมกันเข้าใจรายละเอียดกระจ่างขึ้นและผู้มีหน้าที่ตัดสินใจอนุมัติให้ทำโครงการใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้น เมื่อได้ทราบว่าจะผลที่จะได้รับนั้นเป็นประโยชน์อย่างไรและงบประมาณค่าใช้จ่ายจัดสรรให้ได้หรือไม่อย่างไร

### ขั้นตอนการเขียนโครงการ

1. วิเคราะห์ปัญหาหรือความต้องการ ดำเนินการโดย
  - ศึกษาสภาพแวดล้อมเพื่อค้นหาปัญหา
  - กำหนดสภาพแห่งการหมดยุคปัญหา
  - กำหนดแนวทางแก้ไข

## 2. เขียนโครงการ โดยมีเทคนิค ดังนี้

### 2.1 ก่อนลงมือ ต้องตั้งคำถามและตอบคำถาม 6 W กับ 1H

#### 2.1.1 W1 = WHO หมายถึง คำถาม “ใครเป็นผู้ดำเนินโครงการ”

ใครบ้างเป็นผู้ทำโครงการนั้น ผู้รับผิดชอบมีคุณสมบัติและความเหมาะสมหรือไม่ หากมีหลายหน่วยงานมีการกำหนดหน่วยงานหลักหรือเจ้าภาพไว้อย่างชัดเจนเหมาะสมหรือไม่ และมีการกำหนดบทบาทแต่ละหน่วยงานไว้อย่างชัดเจนหรือไม่

#### 2.1.2 W2 = WHAT หมายถึง คำถาม “จะทำอะไรบ้าง”

โครงการนั้นมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายชัดเจนหรือไม่ สอดคล้องกับนโยบายมากน้อยเพียงใดมีการกำหนดแผน/แนวทางการดำเนินงาน แต่ละกิจกรรม/ขั้นตอนอย่างชัดเจนหรือไม่กิจกรรมใดบ้างที่ต้องดำเนินการ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายหรือไม่

#### 2.1.3 W3 = WHEN หมายถึง คำถาม “จะทำเมื่อไหร่”

โครงการนั้น จะเริ่มดำเนินงานและสิ้นสุดเมื่อใด ระยะเวลาและช่วงการดำเนินงานเหมาะสมหรือไม่ระยะเวลาของแต่ละกิจกรรมสอดคล้องเหมาะสมหรือไม่

#### 2.1.4 W4 = WHERE หมายถึง คำถาม “จะดำเนินโครงการที่ไหน”

สถานที่ของการดำเนินงานโครงการอยู่ที่ใด เป็นแหล่งหรือสถานที่ที่เหมาะสมหรือไม่

#### 2.1.5 W5 = WHY หมายถึง คำถามที่เกี่ยวกับ “จะทำโครงการนี้ไปทำไม”

โครงการนั้นมีเหตุผลอย่างไร มีความจำเป็นอย่างไรที่จะต้องจัดทำโครงการมีข้อมูลสภาพปัญหาข้อมูลสภาพแวดล้อมทั่วไปเกี่ยวกับโครงการที่นำเสนอ เพื่อขออนุมัติโครงการต้องชัดเจนครบถ้วนและเป็นจริง

#### 2.1.6 W6 = TO WHOM หมายถึง คำถาม “ใครเป็นผู้ได้รับประโยชน์”

ผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากโครงการเป็นใคร มีความต้องการความจำเป็นเหมาะสมหรือไม่ ความพร้อมของกลุ่มเป้าหมาย สภาพแวดล้อม วัฒนธรรม ประเพณี ภูมิปัญญา สังคมของกลุ่มเป้าหมายเป็นอย่างไร

#### 2.1.7 H1 = HOW หมายถึง คำถาม “จะดำเนินโครงการอย่างไร”

มีวิธีการดำเนินงาน หรือบริหารโครงการอย่างไร จึงจะทำให้โครงการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้พิจารณาปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ และกลยุทธ์การดำเนินงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลและความคุ้มค่า

### 2.2 ศึกษาเกณฑ์การคัดเลือกโครงการ

### 2.3 ลงมือเขียนโครงการ โดยใช้ภาษาเขียนที่กระชับสื่อความหมายได้ชัดเจน

#### รูปแบบการเขียนโครงการ ประกอบด้วย

1. ชื่อโครงการ เป็นการระบุเพื่อให้ทราบถึงแนวทางปฏิบัติและการคาดหวังผลตอบแทนที่สืบเนื่องจากการปฏิบัติโครงการตลอดจนทิศทางของการดำเนินโครงการนั้น

2. หลักการและเหตุผล เป็นการระบุถึงสภาพปัญหาและความจำเป็นในการจัดทำโครงการขึ้นมาเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว



3. วัตถุประสงค์โครงการ เป็นการแสดงให้เห็นถึงสิ่งหรือผลงานที่เป็นจุดหมายปลายทางที่ต้องการจะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานนั้น การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดีจะเป็นการช่วยให้การกำหนดขั้นตอนสำหรับปฏิบัติเป็นอย่างรัดกุม การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดีควรประกอบด้วยองค์ประกอบที่เรียกว่า “SMART” ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น

4. กลุ่มเป้าหมาย ระบุกลุ่มเป้าหมายและจำนวนให้ชัดเจน ใครคือผู้ที่ได้รับผลดีจากโครงการนี้ จำนวนผู้ที่ได้รับผลดีจากโครงการนี้

5. สถานที่ดำเนินการ ระบุสถานที่ดำเนินการโครงการระบุพื้นที่ โดยระบุหมู่บ้าน ตำบล อำเภอ จังหวัด

6. ระยะเวลาดำเนินการโครงการ เป็นการกำหนดช่วงเวลาการปฏิบัติโครงการ ตั้งแต่ระยะเริ่มต้นปฏิบัติโครงการจนถึงการสิ้นสุดโครงการนั้น

7. วิธีดำเนินการ ควรแสดงถึงกิจกรรมและกระบวนการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์แสดงรายละเอียดกิจกรรมเพียงพอ และมีกำหนดระยะเวลาของแต่ละกิจกรรมที่สมเหตุสมผล และควรมีกิจกรรมต่อเนื่องหากเป็นโครงการที่มีการฝึกอบรม ดูงาน จะต้องมีการติดตามประเมินผลต่อการคุ้มครอง การส่งเสริม และการสนับสนุนผู้สูงอายุและมีการกำหนดการฝึกอบรม หัวข้อที่จะฝึกอบรม

การเขียนวิธีดำเนินการ ให้แจกแจงดังนี้

ขั้นเตรียมการ

ขั้นดำเนินงาน

กิจกรรมที่จะดำเนินงานตามโครงการ

8. งบประมาณ งบประมาณหรือค่าใช้จ่ายของโครงการนับเป็นทรัพยากรที่สำคัญต่อการปฏิบัติโครงการโดยทั่วไปมีองค์ประกอบ ดังนี้

8.1 ยอดรวมค่าใช้จ่ายทั้งโครงการ

8.2 ค่าใช้จ่ายของแต่ละกิจกรรมหรือแต่ละช่วงเวลาพร้อมทั้งรายละเอียดค่าใช้จ่าย

9. การประเมินโครงการ เป็นกระบวนการในการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลของการดำเนินโครงการและพิจารณาปัจจัยให้ทราบถึงจุดเด่นหรือจุดด้อยของโครงการนั้น

10. ผลที่คาดว่าจะได้รับ เป็นผลที่เกิดขึ้นจากการที่โครงการบรรลุวัตถุประสงค์ผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติโครงการสามารถแสดงให้เห็นผลที่เป็นประโยชน์ทางตรงทางอ้อม

**ข้อเสนอแนะการเขียนโครงการ**

ชื่อโครงการ เลือกชื่อที่ชัดเจนแสดงจุดมุ่งหมายและกิจกรรมที่ชัดเจน

ผู้รับผิดชอบ เป็นการระบุให้เห็นอย่างชัดเจนว่าผู้รับผิดชอบโครงการคือหน่วยงานใดหรือคณะทำงานชุดใด และผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรม หรือแต่ละงานเป็นของหน่วยงานใดบุคคลใด

หลักการและเหตุผล 1. เขียนเชื่อมโยงกับเรื่องที่ใหญ่กว่า เช่น อ้างว่าตอบสนองต่อนโยบาย วิสัยทัศน์ แผนกลยุทธ์ แผนงานรวม แผนปฏิบัติงาน ว่าเชื่อมโยงกันอย่างไร 2. ยกหลักฐานมาอ้างอิง เช่น สภาพปัญหา ตัวเลข สถิติ รูปภาพ ผลงานวิจัย 3. เขียนอ้างอิงกับหลักวิชาการ 4. เขียนประโยคสุดท้ายเพื่อสรุปบอกเหตุที่โครงการนี้ต้องเกิด

ความมุ่งหมาย คือการอธิบายภาพรวมของ โครงการภายใต้หลักการและเหตุผลที่เราเขียนไว้  
วัตถุประสงค์ เป็นการกำหนดผลลัพธ์ที่มุ่งหวังให้เกิดขึ้นในระยะยาว (Outcome) วิธีการ  
เขียนวัตถุประสงค์ 1. ระบุ End Result ในระยะยาวที่มุ่งหวังให้เกิดขึ้น รูปแบบ เพื่อ + คำกริยา +  
ผลลัพธ์ + คำขยาย (ถ้ามี) เช่น เพื่อให้องค์กรมีระบบคุณภาพมาตรฐาน, เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดี  
ขององค์กรให้ดีขึ้น 2. เขียนวัตถุประสงค์ที่สามารถควบคุมได้ (Controllable)

เป้าหมาย เป็นการกำหนดผลลัพธ์ย่อย ๆ ที่มุ่งหวังให้เกิดขึ้นในระยะสั้นเป็นปริมาณสามารถ  
วัดได้โดยระยะเวลา จำนวน เป็นต้น

#### ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายและวัตถุประสงค์

1. วัตถุประสงค์หนึ่งๆ อาจมีหลายเป้าหมายหรือเป้าหมายเดียวก็ได้
2. ทุกๆ เป้าหมายเมื่อทำเสร็จแล้ว จะตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

หลักการเขียนเป้าหมาย

S - Specific ชัดเจน เจาะจง

M - Measurable วัดได้

A - Achievement ระบุผลสัมฤทธิ์ หรือผลสำเร็จได้

R - Realistic สอดคล้องกับความเป็นจริง

T - Timing กำหนดเป็นระยะเวลาได้

ระยะเวลาดำเนินการ คือนำรายละเอียดของงานแต่ละงานที่จะทำเป็นตัวกำหนดดูจาก  
แผนงาน หรือกิจกรรมที่จะต้องทำทั้งหมดแล้วจึงนำมาสรุป

ผู้เข้าร่วมโครงการ จะต่างจากผู้รับผิดชอบ คือเข้าร่วมคือกลุ่มเป้าหมายที่เราต้องการ

สรุปรายละเอียดโครงการ อันนี้ยากสุดมีรายละเอียดเยอะมากต้องเขียนด้วยความระมัดระวัง  
เพราะจะแบ่งลำดับของโครงการเป็นกระบวนการ วิธีการ กิจกรรม และงาน

#### หลักการเขียนกิจกรรมและงานที่ทำ

1. ให้ตอบตามเป้าหมายโดยจัดลำดับความสำคัญและลำดับเรื่องที่จะต้องทำก่อนหลัง  
ให้เรียงกันเป็นกิจกรรมต่าง ๆ

2. เขียนแต่ละกิจกรรม เป็นขั้นตอนใหญ่ ๆ ที่จะต้องทำในโครงการ

3. งาน (Task/Task Element) เป็นส่วนย่อยของกิจกรรม โดยกิจกรรมหนึ่ง มีได้หลาย Task  
งบประมาณ เป็นค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่คาดว่าจะต้องใช้ในการทำงานโครงการนั้น โดยจำแนกตามหมวด  
และประเภทของงบประมาณ เช่น งบลงทุน งบส่งเสริม การประมาณงบประมาณค่าใช้จ่ายโครงการทำได้ 2  
ระดับ 1. ระดับกิจกรรม (Activity) 2. ระดับงาน (Task/Task Element)

ผลที่คาดว่าจะได้รับ เป็นการบอกว่า ถ้าโครงการที่น่าเสนอนั้น ถูกนำไปใช้ประสบผลสำเร็จ  
จะทำให้เกิดผลอะไรบ้างในระยะยาว

ความแตกต่างระหว่างผลที่คาดว่าจะได้รับกับวัตถุประสงค์คือ วัตถุประสงค์ เป็นการบอกว่า  
จะทำให้ทำอะไรเกิดขึ้น (What output to do?)

ผลที่คาดว่าจะได้รับ เป็นการบอกว่าถ้าเกิดขึ้นแล้ว จะมีผลดีอะไรตามมา (What benefit to get?)



การประเมินผลโครงการ ระบุตัวชี้วัด Key Performance Indicator หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่จะนำมาใช้เป็นหน่วยวัด (Unit of measurement) เพื่อทำการวัดในเรื่องใดเรื่องหนึ่งตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่จะนำมาใช้เป็นหน่วยวัด เพื่อทำการวัดความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการนำโครงการไปปฏิบัติ

### หลักการสร้างตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ

1. วัตถุประสงค์ของโครงการจะต้องมีความชัดเจนตั้งแต่เริ่มต้น
2. การกำหนดผลงานที่จะต้องทำ จะต้องกำหนดให้ครอบคลุมทั้งหมดเพื่อตอบสนองต่อวัตถุประสงค์
3. ผลงานที่จะกำหนด จะเป็นผลงานได้ทั้งในเชิงปริมาณและในเชิงคุณภาพ
4. จะต้องค้นหาหน่วยวัด/ตัวชี้วัดให้ได้ทุกผลงาน
5. ตัวชี้วัดจะต้องครอบคลุมทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล
6. จะต้องมีการระบุเป้าหมายหรือเกณฑ์ความสำเร็จให้แก่ทุกตัวชี้วัด
7. เป้าหมายที่กำหนดให้ตัวชี้วัดหรือเกณฑ์ อาจเป็นตัวเลข หรือมาตรฐานงานก็ได้
8. จะต้องค้นหาเครื่องมือวัดที่ดี เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล
9. การวัดระดับความสำเร็จ จะต้องนำมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือเกณฑ์ความสำเร็จในทุกตัวชี้วัด
10. ความสำเร็จตามเป้าหมายในทุกตัวชี้วัดรวมกันคือความสำเร็จของวัตถุประสงค์

### แนวทางการเขียนโครงการและงบประมาณ

โครงการเป็นการจัดกิจกรรมที่เป็นระบบ เพื่อการปฏิบัติหน้าที่องค์การให้บรรลุถึงเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งโครงการที่ดีย่อมทำให้ประสิทธิภาพของการดำเนินงาน และผลตอบแทนที่องค์การหรือหน่วยงานจะได้รับอย่างคุ้มค่าอันจะนำมาซึ่งการพัฒนาของหน่วยงานนั้น ๆ ได้สรุปลักษณะที่ดีของโครงการดังต่อไปนี้

1. สามารถตอบสนองความต้องการหรือแก้ปัญหาขององค์การหรือหน่วยงานได้
2. มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนสามารถดำเนินงานและปฏิบัติได้
3. รายละเอียดของโครงการต้องสอดคล้องและสัมพันธ์กัน กล่าวคือ วัตถุประสงค์ของโครงการต้องสอดคล้องกับหลักการและเหตุผล วิธีการดำเนินงานต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป็นต้น
4. รายละเอียดของโครงการสามารถเข้าใจได้ง่ายสะดวกต่อการดำเนินงานตามโครงการ
5. เป็นโครงการที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ สอดคล้องกับแผนงานหลักขององค์การ และสามารถติดตามประเมินผลได้
6. โครงการต้องกำหนดขึ้นจากข้อมูลที่มีความเป็นจริง และเป็นข้อมูลที่ได้รับการวิเคราะห์อย่างรอบคอบ

7. โครงการต้องได้รับการสนับสนุนในด้านทรัพยากร และการบริหารอย่างเหมาะสม
8. โครงการต้องมีระยะเวลาในการดำเนินงาน กล่าวคือต้องระบุถึงวันเวลาที่เริ่มต้น

และสิ้นสุดโครงการ

**ข้อสังเกต** โครงการที่กำหนดขึ้นแม้เป็นโครงการที่มีลักษณะดีเพียงใด แต่ตัวโครงการก็อาจแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ขององค์การ หน่วยงาน หรือสังคมของชนกลุ่มใหญ่ตามที่ได้เขียนไว้ในโครงการได้ทั้งหมดเพราะการดำเนินโครงการเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในโครงการยังมีวนประกอบหรือปัจจัยอื่น ๆ อีกมากมายที่อาจทำให้การดำเนินงานของโครงการบรรลุถึงเป้าหมายอย่างด้อยประสิทธิภาพ นอกจากนี้โครงการหนึ่งอาจเป็นโครงการที่ดีที่สุดในระยะหนึ่งแต่อาจเป็นโครงการที่ใช้ประโยชน์ได้น้อยในอีกเวลาหนึ่งก็เป็นไปได้

### วิธีเขียนโครงการ

ในการเขียนโครงการนั้น รูปแบบหรือแบบฟอร์มในการเขียนโครงการมีอยู่ด้วยกันหลายแบบ ซึ่งสามารถจำแนกออกได้เป็น 2 ลักษณะคือ การเขียนโครงการแบบดั้งเดิม หรือการเขียนโครงการแบบประเพณีนิยม (Conventional Method) และการเขียนโครงการเชิงเหตุผล หรือการจัดทำโครงการแบบเหตุผลเชิงตรรกวิทยา (Logical Framework Method) ในการเขียนโครงการทั้งสองรูปแบบมีแนวคิดและวิธีการในการเขียน ซึ่งจะขอแยกกล่าวในแต่ละรูปแบบดังนี้

#### 1. การเขียนโครงการแบบประเพณีนิยม (Conventional Method)

การเขียนโครงการในรูปแบบนี้เป็นรูปแบบดั้งเดิมที่ทำกันมานานแล้ว ปัจจุบันก็ยังเป็นที่นิยมเขียนกันอยู่ แต่การเขียนโครงการในรูปแบบนี้มีข้อจำกัดที่สำคัญอยู่หลายประการอันได้แก่ ลักษณะของโครงการมีความยาวเกินความจำเป็นมุ่งเน้นปริมาณมากกว่าคุณภาพทำให้ผู้เขียนโครงการพยายามอธิบายถึงหลักการและเหตุผลในการเขียนโครงการอย่างมากมายพร้อมทั้งตั้งวัตถุประสงค์ไว้อย่างเลิศเลอจนกระทั่งไม่สามารถจะดำเนินงานบรรลุถึงวัตถุประสงค์ได้ทั้งหมดผลที่ตามมาคือไม่ก่อให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง ผลของงานมักขาดประสิทธิภาพและการพิจารณาเห็นชอบโครงการมักพิจารณาแบบแยกส่วนเป็นลักษณะรายการ (Item analysis) โดยไม่คำนึงถึงการวิเคราะห์แบบองค์รวม การวางโครงการในลักษณะนี้มีตัวอย่างให้เห็นมากมาย เช่น ขณะที่ขาดครูในสาขาที่ขาดแคลนแต่รัฐบาลมีโครงการให้ข้าราชการครูเกษียณอายุก่อน 60 ปี ทำให้ข้าราชการครูในสาขาขาดแคลนลาออกเป็นจำนวนมาก เป็นต้น ถึงแม้ว่า การเขียนโครงการในรูปแบบประเพณีนิยม จะมีข้อบกพร่องดังที่ได้กล่าวมาแล้วแต่การเขียนโครงการในรูปแบบนี้ก็ยังมีผู้นิยมเขียนอยู่เป็นจำนวนมาก เนื่องจากความคุ้นเคยของทั้งผู้เขียนและผู้อ่านโครงการ และเมื่อมอบหมายให้เขียนโครงการจึงสามารถเขียนได้อย่างรวดเร็ว ขณะเดียวกันผู้มีอำนาจในการอนุมัติโครงการก็คุ้นชินกับโครงการในลักษณะนี้ จึงสามารถพิจารณาโครงการได้อย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะโครงการขนาดเล็กที่ไม่มีความเกี่ยวข้อง หรือส่งผลกระทบต่อด้านอื่น ๆ มากนัก การเขียนโครงการในลักษณะนี้นับว่าเป็นรูปแบบที่เหมาะสมและยังคงมีประโยชน์อย่างมากเพียงปรับแก้จุดอ่อนและข้อจำกัดที่มีของวิธีการเขียนโครงการในลักษณะนี้

เมื่อรูปแบบการเขียนโครงการแบบประเพณีนิยม ยังเป็นรูปแบบที่สมาชิกในองค์การส่วนใหญ่เข้าใจได้ ดังนั้นจึงยังมีความจำเป็นที่จะต้องศึกษาองค์ประกอบและวิธีการเขียนโครงการในการเขียนโครงการจำเป็นที่จะต้องมีการขอรับพิชิตชอบโครงการ เพื่อที่จะดำเนินโครงการที่เขียนให้ได้สำเร็จตาม



ความต้องการ ดังนั้นในลักษณะของโครงการบางโครงการผู้เขียนหรือกลุ่มผู้เขียนโครงการอาจจะเป็นคนละคนกับผู้ดำเนินงานตามโครงการหรืออาจจะเป็นคน ๆ เดียวกันหรือกลุ่มเดียวกันก็ย่อมได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะปัจจัยหลายประการ เช่น ขนาดและชนิดของโครงการลักษณะของโครงการและอื่นๆ เป็นต้น อย่างไรก็ตามไม่ว่าโครงการจะมีขนาดเช่นใด ชนิดและประเภทโดยย่อต้องมีรูปแบบ (Form) หรือโครงสร้าง (Structure) ในการเขียนที่เหมือนกันดังนี้ (ประชุม, 2535)

1. ชื่อโครงการ
2. หน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการ
3. ผู้รับผิดชอบโครงการ
4. หลักการและเหตุผล
5. วัตถุประสงค์และเป้าหมาย
6. วิธีดำเนินการ
7. แผนปฏิบัติงาน
8. ระยะเวลาในการดำเนินโครงการ
9. งบประมาณและทรัพยากรที่ต้องใช้
10. การติดตามและประเมินผลโครงการ

รูปแบบหรือหัวข้อในการเขียนโครงการข้างต้น อาจจะมีหัวข้อและรายละเอียดแตกต่างกันไปตามลักษณะหรือประเภทของโครงการ บางโครงการมีรายละเอียดมากบางโครงการมีรายละเอียดน้อย บางโครงการอาจต้องเพิ่มเติมหัวข้อที่มีความสำคัญเข้าไป เช่น โครงการทางด้านวิชาการอาจต้องมีการเพิ่มหัวข้อเอกสารอ้างอิง เป็นต้น ทั้งนี้แล้วแต่ผู้เขียนโครงการจะพยายามจัดทำขึ้นหรือยึดถือโดยมุ่งหวังให้ผู้อ่านโครงการหรือผู้ปฏิบัติตามโครงการมีความชัดเจนและเข้าใจโดยง่ายที่สุดเพื่อความเข้าใจที่ชัดเจนในเรื่องของรูปแบบ หรือโครงสร้างในการเขียนโครงการโดยละเอียดจึงขออธิบายรายละเอียดในแต่ละข้อของรูปแบบในการเขียนโครงการลักษณะนี้

### 1. ชื่อโครงการ

การตั้งชื่อโครงการต้องมีความชัดเจน เหมาะสม และเฉพาะเจาะจง เป็นที่เข้าใจได้ โดยง่ายสำหรับผู้นำโครงการไปใช้หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงการชื่อโครงการจะบอกให้ทราบว่าจะทำสิ่งใดบ้าง โครงการที่จัดทำขึ้นนั้นทำเพื่ออะไร ชื่อโครงการโดยทั่วไปควรจะต้องแสดงลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติ ลักษณะเฉพาะของโครงการ และจุดมุ่งหมายของโครงการ เช่น โครงการฝึกศึกษา โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการการวางแผนเขียนโครงการ โครงการขยายพันธุ์พืชเชิงธุรกิจ เป็นต้น นอกจากนี้การเขียนโครงการบางโครงการ นอกจากจะมีชื่อโครงการแล้ว ผู้เขียนโครงการอาจจะระบุชื่อแผนงานไว้ด้วย ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความชัดเจนมากยิ่งขึ้น และเป็นการแสดงให้เห็นว่าโครงการที่กำหนดขึ้นอยู่ในแผนงานอะไร สามารถสนับสนุนและสอดคล้องกับแผนงานนั้นได้หรือไม่ มากน้อยเพียงใด การระบุระดับแผนงานทำให้มองเห็นภาพในมุมกว้างมากขึ้น และช่วยป้องกันปัญหาการทำโครงการที่คิดแบบแยกส่วนได้ในระดับหนึ่งทีกล่าวมาข้างต้นเป็นเพียงหลักการทั่วไปของการตั้งชื่อโครงการ แต่สถานการณ์จริงบางกรณีการตั้งชื่อโครงการอาจต้องนำกลุ่มเป้าหมายเข้ามาพิจารณาประกอบด้วย เช่น กลุ่มเป้าหมายที่เป็นวัยรุ่นอาจต้องนำคำที่คล้อยใจวัยรุ่นหรือเมื่อวัยรุ่นเห็นชื่อโครงการแล้วเกิดความสนใจต้องการเข้าร่วมโครงการในบางกรณีอาจต้องพิจารณาแหล่งทุนประกอบด้วย เช่น แหล่ง



ทุนให้งบประมาณในโครงการที่เกี่ยวกับการจัดทำแหล่งการเรียนรู้ ดังนั้นการตั้งชื่อโครงการก็จำเป็นต้องมีค่าสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ที่อยู่ในชื่อโครงการด้วยจึงจะได้งบประมาณสนับสนุน เช่น โครงการเรียนรู้ร่วมกันสรรค์สร้างชุมชน เป็นต้น

## 2. หน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการ

การเขียนโครงการจะต้องระบุหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดทำโครงการนั้น ๆ โดยจะต้องระบุหน่วยงานต้นสังกัดที่จัดทำโครงการพร้อมทั้งระบุถึงหน่วยงานที่มีอำนาจในการอนุมัติโครงการ เหตุที่ต้องมีการระบุหน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการนั้นก็เพื่อสะดวกต่อการติดตามและประเมินผลโครงการการระบุหน่วยงานควรระบุหน่วยที่เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินโครงการโดยตรง

## 3. ผู้รับผิดชอบโครงการ

โครงการทุกโครงการจะต้องมีผู้ทำโครงการรับผิดชอบดำเนินงาน ตามโครงการที่เขียนไว้ไม่ว่าตนเองจะเป็นผู้เขียนโครงการนั้น หรือผู้อื่นเป็นผู้เขียนโครงการก็ตาม จะต้องระบุผู้รับผิดชอบโครงการนั้น ๆ ให้ชัดเจน ว่าเป็นใคร มีตำแหน่งใดในโครงการนั้น เช่น นาย ก มีตำแหน่งเป็นหัวหน้าโครงการขยายพันธุ์พืชก็จะต้องระบุตำแหน่งในโครงการนั้นไปด้วยส่วนตำแหน่งอื่น ๆ รongลงมาในโครงการอาจจะเขียนรวม ๆ ว่าเป็นผู้ร่วมโครงการ หรือจะระบุตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบจริงในโครงการด้วยก็จะมี ความชัดเจนยิ่งขึ้น เช่น นายนิรันดร์ ยิ่งยวด มีตำแหน่งเป็นเลขานุการของโครงการขยายพันธุ์พืช เป็นต้น ลำดับการเรียงชื่อผู้รับผิดชอบให้เรียงลำดับจากหัวหน้าโครงการเป็นลำดับแรก และลำดับสุดท้ายควรเป็นเลขานุการของโครงการตัวอย่างเช่น

## 4. หลักการและเหตุผล

หลักการและเหตุผล เป็นส่วนสำคัญที่แสดงถึงปัญหาความจำเป็นหรือความต้องการที่ต้องมีการจัดทำโครงการขึ้นเพื่อแก้ปัญหา หรือสนองความต้องการขององค์การ ชุมชน หรือท้องถิ่น นั้น ๆ ดังนั้นในการเขียนหลักการและเหตุผลผู้เขียนโครงการจำเป็นต้องเขียนแสดงให้เห็นถึงปัญหาหรือความต้องการพร้อมทั้งระบุเหตุผลและข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับโครงการเพื่อสนับสนุนการจัดทำโครงการอย่างชัดเจน นอกจากนี้อาจต้องเชื่อมโยงให้เห็นว่าโครงการที่เสนอนี้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ แผนยุทธศาสตร์ หรือนโยบายของชุมชน ท้องถิ่น องค์การ หรือหน่วยงานเจ้าของโครงการและเป็นการวางรากฐานไปสู่สภาพที่พึงประสงค์ในอนาคตขององค์การหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับโครงการที่ได้จัดทำขึ้นโดยสรุป ผู้เขียนโครงการต้องพยายามหาเหตุผล หลักการ และทฤษฎีต่าง ๆ สนับสนุนโครงการที่จัดทำขึ้นอย่างสมเหตุสมผล ทั้งนี้โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจหน้าที่เห็นชอบและอนุมัติโครงการที่น่าเสนอให้ดำเนินการได้ พร้อมทั้งให้การสนับสนุนในด้านงบประมาณ บุคลากร และปัจจัยสนับสนุนอื่นๆ เพื่อให้เห็นแนวทางการเขียนหลักการและ

## 5. วัตถุประสงค์และเป้าหมาย

โครงการทุกโครงการจำเป็นต้องมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเป็นเครื่องชี้แนวทางในการดำเนินงานของโครงการ โดยวัตถุประสงค์จะเป็นข้อความที่แสดงถึงความต้องการที่จะกระทำสิ่งต่าง ๆ ภายในโครงการให้ปรากฏผลเป็นรูปธรรมซึ่งข้อความที่ใช้เขียนวัตถุประสงค์จะต้องชัดเจน ไม่คลุมเครือ สามารถวัดและประเมินผลได้ โครงการแต่ละโครงการสามารถมีวัตถุประสงค์ได้มากกว่า 1 ข้อ ลักษณะของวัตถุประสงค์ขึ้นอยู่กับระดับและขนาดของโครงการ เช่น ถ้าเป็นโครงการขนาดใหญ่ วัตถุประสงค์ก็จะมีลักษณะที่กว้างเป็นลักษณะวัตถุประสงค์ทั่วไป หากเป็นโครงการ ขนาดเล็ก สามารถ

ลงปฏิบัติการในพื้นที่เป้าหมายหรือปฏิบัติงานในลักษณะที่เฉพาะเรื่องเฉพาะอย่าง วัตถุประสงค์ก็จะมีลักษณะเฉพาะหรือโดยทั่วไปจะเรียกว่าวัตถุประสงค์เฉพาะถึงอย่างไรก็ตามการเขียนวัตถุประสงค์ในโครงการแต่ละระดับ แต่ละขนาดจะต้องมีความสัมพันธ์สอดคล้องกันวัตถุประสงค์ของโครงการย่อยจะต้องสัมพันธ์และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการขนาดใหญ่ในส่วนนี้หากนิสิตได้เรียนเกี่ยวกับเรื่องการสอนมาแล้วคงจะมีความเข้าใจมากขึ้นกล่าวคือถ้าจะเปรียบเทียบให้เห็นภาพชัดเจน เมื่อนิสิตได้รับมอบหมายให้สอนวิชาเกษตร ในรายวิชาใดวิชาหนึ่งในหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน นิสิตก็ต้องมีการเตรียมโครงการสอนระยะยาว ซึ่งในโครงการสอนระยะยาวก็จะมีส่วนของวัตถุประสงค์อยู่ด้วย วัตถุประสงค์ตรงส่วนนี้จะมีลักษณะที่กว้างหรือทั่วไปมากกว่าเพื่อเป็นเครื่องชี้แนวทางว่าในรายวิชาที่นิสิตรับผิดชอบสอนนั้น ต้องการให้ผู้เรียนได้รับความรู้อะไรบ้าง จากนั้นในการสอนแต่ละครั้งนิสิตก็ต้องเตรียมโครงการสอน ประจำวัน หรือที่เรียกกันทั่วไปว่า แผนการสอนประจำวัน (Lesson plan) ซึ่งในแผนการสอนประจำวันก็จะมีวัตถุประสงค์อยู่ในแผนการสอนประจำวันนั้นด้วยแต่ลักษณะของวัตถุประสงค์จะแตกต่างจากวัตถุประสงค์ของโครงการสอนระยะยาววัตถุประสงค์ของแผนการสอนประจำวันจะมุ่งเน้นถึงการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมหลังจากที่นิสิตได้ทำการสอนเรียบร้อยแล้ว วัตถุประสงค์ชนิดนี้จึงเรียกว่าวัตถุประสงค์เฉพาะหรือวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมในทำนองเดียวกันลักษณะของวัตถุประสงค์ในการเขียนโครงการก็จะคล้ายคลึงกัน

สำหรับการเขียนเป้าหมาย ต้องเขียนให้ชัดเจนเพื่อแสดงให้เห็นผลงานหรือผลลัพธ์ที่ระบุคุณภาพหรือปริมาณงานที่คาดว่าจะทำให้บังเกิดขึ้นในระยะเวลาที่กำหนดไว้ ซึ่งการกำหนดผลงานอาจกำหนดเป็นร้อยละหรือจำนวนหน่วยที่แสดงปริมาณหรือคุณภาพต่าง ๆ เช่น โครงการปลูกข้าวโพดฝักอ่อน เป้าหมาย คือ ได้ผลผลิตข้าวโพดฝักอ่อนคุณภาพชั้นที่ 1 จำนวน 10 ตัน หรือโครงการอบรมการขยายพันธุ์พืช เป้าหมาย คือ เมื่อสิ้นสุดโครงการผู้ที่เข้ารับการอบรมร้อยละ 80 สามารถขยายพันธุ์พืชได้อย่างถูกต้อง เป็นต้น

## 6. ระยะเวลาในการดำเนินโครงการ

ระยะเวลาในการดำเนินงานโครงการ เป็นการระบุระยะเวลาตั้งแต่เริ่มต้นโครงการจนกระทั่งถึงเวลาสิ้นสุดโครงการว่าใช้เวลาทั้งหมดเท่าใด โดยแสดงให้เห็นจุดเริ่มต้นและสิ้นสุดของโครงการโดยระบุวันเดือน ปี ที่เริ่มทำและสิ้นสุด ถ้าหากเป็นโครงการระยะยาวและมีหลายระยะก็ต้องแสดงช่วงเวลาในแต่ละระยะของโครงการนั้นด้วยเพื่อใช้เป็นรายละเอียดประกอบการพิจารณาอนุมัติโครงการ

## 7. วิธีดำเนินการ

วิธีดำเนินการเป็นงานหรือกิจกรรมที่กำหนดขึ้น เป็นขั้นตอนตามลำดับก่อนหลังเพื่อใช้ปฏิบัติให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของโครงการวิธีการดำเนินการจึงนำวัตถุประสงค์มาจำแนกแจกแจงเป็นกิจกรรมย่อยหลายกิจกรรม โดยจะแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการว่ามีกิจกรรมใดที่จะต้องทำเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

## 8. แผนการปฏิบัติงาน

การเขียนแผนปฏิบัติงานเป็นการนำเอาขั้นตอนต่าง ๆ ในการดำเนินงานมาแจกแจงรายละเอียดให้ผู้ทำโครงการสามารถลงมือปฏิบัติงานได้ โดยจะเขียนรายละเอียดแต่ละงานที่ต้องทำ มีใครเป็นผู้รับผิดชอบในงานนั้นบ้าง จะทำเมื่อใด และมีวิธีการในการทำอย่างไร



## 9. งบประมาณและทรัพยากรที่ต้องใช้

งบประมาณและทรัพยากรที่ต้องใช้เป็นการระบุถึงจำนวนเงิน จำนวนบุคคล จำนวนวัสดุ ครุภัณฑ์และปัจจัยอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อการดำเนินโครงการนั้น ๆ

หลักในการกำหนดงบประมาณและทรัพยากร ในการเสนองบประมาณเพื่อดำเนินงานโครงการนั้น ผู้วางโครงการควรคำนึงถึงหลักสำคัญ 4 ประการในการจัดทำโครงการ โดยจะต้องจัดเตรียมไว้อย่างเพียงพอและจะต้องใช้อย่างประหยัด หลักการในการจัดทำโครงการดังกล่าว ได้แก่ (ประชุม, 2535)

1. ความประหยัด (Economy) การเสนองบประมาณโครงการจะต้องเป็นไปโดยมีความประหยัดใช้ทรัพยากรทุกอย่างให้คุ้มค่าที่สุดและได้คุณภาพของผลงานดีที่สุด

2. ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) โครงการทุกโครงการจะต้องมีคุณค่าเป็นที่ยอมรับและทุกคนมีความพึงพอใจในผลงานที่เกิดขึ้น โดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดประหยัดที่สุดและได้รับผลตอบแทนคุ้มค่า

3. ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) โครงการทุกโครงการจะต้องดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ นำผลที่เกิดขึ้นเทียบกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หากได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ก็ถือว่ามีประสิทธิภาพ

4. ความยุติธรรม (Equity) การจัดสรรทรัพยากรทุกชนิด หรือการใช้จ่ายทรัพยากร จะต้องเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้เพื่อให้ทุกฝ่ายปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องคล่องตัวและมีประสิทธิภาพสูงสุด

หลักการในการจัดทำงบประมาณโครงการและจัดสรรทรัพยากร โครงการดังกล่าวบางครั้งเรียกว่า 4E'S ซึ่งเป็นหลักสำคัญของการบริหารงานโดยทั่วไปหลักการหนึ่ง นอกจากนี้ควรที่จะระบุแหล่งที่มาของงบประมาณและจำนวนทรัพยากรอื่น ๆ ที่ต้องใช้ควรระบุแหล่งที่มาของงบประมาณและทรัพยากรด้วย เช่น จากงบประมาณแผ่นดิน งบประมาณเงินรายได้ของหน่วยงาน งบประมาณจากการช่วยเหลือของต่างประเทศ งบประมาณจากการบริจาคของหน่วยงานหรือองค์กรเอกชน นอกจากนี้อาจเป็นงบประมาณที่ได้จากการเก็บค่าลงทะเบียนของผู้เข้าร่วมโครงการ ซึ่งงบประมาณในลักษณะหลังนี้มีกนิยมนำมาใช้กับโครงการฝึกอบรมเป็นส่วนใหญ่และเป็นโครงการที่สามารถดำเนินการได้โดยง่าย เนื่องจากไม่ต้องพึ่งพางบประมาณจากภายนอกการเขียนแสดงรายการงบประมาณและทรัพยากรที่ต้องใช้ในโครงการควรแจกแจงรายละเอียดให้ชัดเจน หากเป็นหน่วยงานของรัฐบาลที่ใช้งบประมาณแผ่นดิน ผู้เขียนโครงการควรศึกษาระเบียบการเงินและพัสดุของสำนักนายกรัฐมนตรี ให้เข้าใจหากเป็นงบประมาณเงินรายได้ของหน่วยงานก็ต้องศึกษาระเบียบการใช้เงินรายได้ของหน่วยงานให้ถ่องแท้หรือหากใช้งบประมาณจากแหล่งอื่นก็ต้องศึกษาระเบียบปฏิบัติในการใช้งบประมาณ ทั้งนี้เพื่อลดปัญหาในขั้นตอนของการเบิกจ่ายงบประมาณในระหว่างดำเนินการโครงการ นอกจากนี้ยังจะต้องแจกออกเป็นรายละเอียดในการใช้อย่างชัดเจนอีกด้วยเพื่อที่จะช่วยให้การพิจารณาสนับสนุนและอนุมัติโครงการเป็นไปด้วยดี



**รายจ่ายของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ** หมายถึง รายจ่ายซึ่งกำหนดไว้สำหรับแต่ละส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจโดยเฉพาะจำแนกออกเป็น 5 ประเภทบรายจ่าย ได้แก่

1. งบบุคลากร
2. งบดำเนินงาน
3. งบลงทุน
4. งบเงินอุดหนุน
5. งบรายจ่ายอื่น

1.1 งบบุคลากร หมายถึง รายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายเพื่อการบริหารงานบุคคลภาครัฐ ได้แก่ รายจ่ายที่จ่ายในลักษณะเงินเดือน ค่าจ้างประจำ ค่าจ้างชั่วคราว และค่าตอบแทนพนักงานราชการ รวมถึงรายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายจากงบรายจ่ายอื่นใดในลักษณะรายจ่ายดังกล่าว

1.2 งบดำเนินงาน หมายถึง รายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายเพื่อการบริหารงานประจำ ได้แก่ รายจ่ายที่จ่ายในลักษณะค่าตอบแทน ค่าใช้สอย ค่าวัสดุ และค่าสาธารณูปโภค รวมถึงรายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายจากงบรายจ่ายอื่นใดในลักษณะรายจ่ายดังกล่าว

1.2.1 ค่าตอบแทน หมายถึง เงินที่จ่ายตอบแทนให้แก่ผู้ที่ปฏิบัติงานให้ทางราชการตามที่กระทรวงการคลังกำหนด เช่น เงินค่าเช่าบ้านข้าราชการ เงินตอบแทนตำแหน่งเงินประจำตำแหน่งผู้บริหารในมหาวิทยาลัยเงินสมนาคุณอาจารย์สาขาวิชาที่ขาดแคลนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ค่าจ้างนอกเวลา ค่าอาหารทำการนอกเวลา ค่าพาหนะเหมาจ่ายและค่าเบี้ยประชุมกรรมการ เป็นต้น

1.2.2 ค่าใช้สอย หมายถึง รายจ่ายเพื่อให้ได้มาซึ่งบริการ (ยกเว้นบริการสาธารณูปโภค สื่อสารและโทรคมนาคม) รายจ่ายที่เกี่ยวกับการรับรองและพิธีการ และรายจ่ายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติราชการที่ไม่เข้าลักษณะรายจ่ายอื่นๆ

1.3 งบลงทุน หมายถึง รายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายเพื่อการลงทุน ได้แก่ รายจ่ายที่จ่ายในลักษณะค่าครุภัณฑ์ ค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง รวมถึงรายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายจากงบรายจ่ายอื่นใดในลักษณะรายจ่ายดังกล่าว

## 10. การติดตามและประเมินผลโครงการ

ในส่วนนี้จะแสดงถึงการติดตาม การควบคุม การกำกับ และการประเมินผลโครงการ เพื่อให้โครงการบรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพผู้เสนอโครงการควรระบุวิธีการที่ใช้ในการควบคุมและประเมินผลโครงการไว้ให้ชัดเจน ทั้งนี้อาจจะต้องระบุบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบในการประเมินโครงการพร้อมทั้งบอกรูปแบบการประเมินผลโครงการ เช่น ประเมินก่อนดำเนินการขณะดำเนินการหลังการดำเนินการหรือจะระบุเวลาชัดเจนว่าจะประเมินทุกระยะ 3 เดือน เป็นต้น

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับส่วนนี้จะเป็นการบอกถึงว่าเมื่อโครงการที่ทำสิ้นสุดลง จะมีผลกระทบในทางที่ดีที่คาดว่าจะเกิดขึ้นโดยตรงและโดยอ้อม โดยระบุให้ชัดเจนว่าใครจะได้รับผลประโยชน์และผลกระทบนั้น ได้รับในลักษณะอย่างไร ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพนอกจากส่วนประกอบทั้ง 10 รายการที่ได้กล่าวแล้ว การเขียนโครงการแบบประเพณีนิยมยังอาจมีส่วนประกอบอื่น ๆ อีก เช่น

1. หน่วยงานที่ให้การสนับสนุน หมายถึง หน่วยงานที่ให้ความร่วมมือหรือให้งบประมาณสนับสนุนในการดำเนินงานเพื่อให้โครงการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

2. ผู้เสนอร่างโครงการ หมายถึงผู้เขียนและทำโครงการขึ้นเสนอให้ผู้มีอำนาจในการพิจารณาอนุมัติโครงการ ใช้ในกรณีที่ผู้ทำโครงการไม่ได้เป็นผู้เขียนโครงการเอง

3. เอกสารอ้างอิง หมายถึง เอกสารที่เป็นแหล่งค้นคว้าอ้างอิงในการทำโครงการในเรื่องนั้น และใช้สำหรับศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมเมื่อผู้ปฏิบัติโครงการเกิดข้อสงสัยจากรูปแบบการเขียนโครงการที่กล่าวมาทั้งหมด เป็นเพียงรูปแบบที่ใช้กันโดยทั่วไป จึงอาจจะมีลักษณะอย่างอื่นที่แตกต่างกันออกไปในส่วนของรายละเอียดขึ้นอยู่กับแต่ละหน่วยงานจะเป็นผู้กำหนดไว้เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้เขียนโครงการ

สรุปแล้วการเขียนโครงการแบบประเพณีนิยมจะต้องมีเนื้อหาสาระที่ละเอียดชัดเจนเฉพาะเจาะจง โดยรูปแบบของโครงการจะสามารถตอบคำถามดังต่อไปนี้ได้ คือ (ประชุม, 2535)

1. โครงการอะไร หมายถึง ชื่อโครงการ
2. ทำไมต้องทำโครงการนั้น หมายถึง หลักการและเหตุผล
3. ทำเพื่ออะไร หมายถึง วัตถุประสงค์
4. ทำในปริมาณเท่าใด หมายถึง เป้าหมาย
5. ทำอย่างไร หมายถึง วิธีดำเนินการ
6. ทำเมื่อใดและนานแค่ไหน หมายถึง ระยะเวลาดำเนินการ
7. ใช้ทรัพยากรอะไร เท่าใด และได้จากไหน หมายถึง งบประมาณและทรัพยากรอื่นๆ
8. ใครทำ หมายถึง ผู้รับผิดชอบโครงการ
9. ต้องทำกับใคร หมายถึง หน่วยงานหรือบุคคลที่ให้การสนับสนุน
10. ทำได้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายหรือไม่ หมายถึง การประเมินผล
11. เกิดอะไรขึ้นเมื่อสิ้นสุดโครงการ หมายถึง ผลที่คาดว่าจะได้รับ
12. มีปัญหาอุปสรรคหรือไม่ หมายถึง ข้อเสนอแนะ

โครงการทุกโครงการ หากผู้เขียนโครงการสามารถตอบคำถามทุกคำถามดังกล่าวได้ทั้งหมด อาจถือได้ว่าเป็นการเขียนโครงการที่มีความสมบูรณ์ในรูปแบบและหากการตอบคำถามได้อย่างมีเหตุผลและมีหลักการย่อมถือได้ว่าเป็นโครงการที่เขียนขึ้นนั้นเป็นโครงการที่ตื่นอกจากจะได้รับการพิจารณาอนุมัติโดยง่ายแล้วผลของการดำเนินงานมักจะมีประสิทธิภาพด้วย

#### **งบประมาณและประเภทงบประมาณ**

การจัดทำงบประมาณในแบบปัจจุบันได้เริ่มมีขึ้นเป็นครั้งแรกในประเทศอังกฤษประมาณคริสต์ศตวรรษที่ 16-17 ซึ่งเป็นสมัยที่สภาผู้แทนราษฎรได้ประสบความสำเร็จในการสงวนอำนาจที่จะอนุมัติรายได้และรายจ่ายของรัฐบาลซึ่งจะเห็นได้ว่าการจัดทำงบประมาณในแบบปัจจุบันมีความสัมพันธ์กับวิวัฒนาการการปกครองต่อมาได้มีการนำแบบอย่างมาจัดทำงบประมาณขึ้นในหลายประเทศ สำหรับประเทศไทยการจัดทำงบประมานนั้นรัฐบาลได้เริ่มทำขึ้นก่อนและต่อมาได้ขยายขอบเขตไปถึงองค์การบริหารส่วนท้องถิ่นสถานศึกษาและหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งของรัฐบาลและเอกชน

ความหมายของงบประมาณจะแตกต่างกันออกไปตามกาลเวลาและลักษณะการให้ความหมายของนักวิชาการแต่ละด้าน ซึ่งมองงบประมาณแต่ละด้านไม่เหมือนกัน เช่น นักเศรษฐศาสตร์



มองงบประมาณในลักษณะของการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด นักบริหารจะมองงบประมาณในลักษณะของกระบวนการหรือการบริหารงบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดโดยบรรลุเป้าหมายของแผนงานที่วางไว้ นักการเมืองจะมองงบประมาณในลักษณะของการมุ่งให้รัฐสภาใช้อำนาจควบคุมการปฏิบัติงานของรัฐบาลความหมายดั้งเดิม งบประมาณหรือ Budget ในความหมายภาษาอังกฤษแต่เดิม หมายถึงกระดาษหนังสือใบใหญ่ที่เสนอบุคคลซึ่งใช้บรรจุเอกสารต่าง ๆ ที่แสดงถึงความต้องการของประเทศและทรัพยากรที่มีอยู่ในการแถลงต่อรัฐสภา ต่อมาความหมายของ Budget ก็ค่อย ๆ เปลี่ยนจากตัวกระดาษเป็นเอกสารต่าง ๆ ที่บรรจุในกระดาษนั้นสรุปความหมายของงบประมาณ หมายถึง แผนเบ็ดเสร็จซึ่งแสดงออกในรูปตัวเงินแสดงโครงการดำเนินงานทั้งหมดในระยะหนึ่งรวมถึงการกะประมาณการบริหารกิจกรรม โครงการและค่าใช้จ่ายตลอดจนทรัพยากรที่จำเป็นในการสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุตามแผนนี้ย่อมประกอบด้วยการทำงาน 3 ขั้นตอน คือ (1) การจัดเตรียม (2) การอนุมัติและ (3) การบริหาร

### ความสำคัญและประโยชน์ของงบประมาณ

งบประมาณมีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการบริหาร หน่วยงานสามารถนำเอางบประมาณมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารหน่วยงานให้เจริญก้าวหน้าความสำคัญและประโยชน์ของงบประมาณมีดังนี้

1. ใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารหน่วยงาน ตามแผนงานและกำลังเงินที่มีอยู่โดยให้มีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับแผนงานที่วางไว้เพื่อป้องกันการรั่วไหลและการปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็นของหน่วยงานลดลง
2. ให้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาหน่วยงาน ถ้าหน่วยงานจัดงบประมาณการใช้จ่ายอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพจะสามารถพัฒนาให้เกิดความเจริญก้าวหน้าแก่หน่วยงานและสังคม โดยหน่วยงานต้องพยายามใช้จ่ายและจัดสรรงบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพไปสู่โครงการที่จำเป็นเป็นโครงการลงทุนเพื่อก่อให้เกิดความก้าวหน้าของหน่วยงาน
3. เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด ด้งนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรหรือใช้จ่ายเงินให้มีประสิทธิภาพ โดยมีการวางแผนในการใช้และจัดสรรเงินงบประมาณไปในแต่ละด้านและมีการวางแผนการปฏิบัติงานในการใช้จ่ายทรัพยากรนั้นๆ ด้วยเพื่อที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในเวลาที่เร็วที่สุดและใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด
4. เป็นเครื่องมือกระจายทรัพยากร และเงินงบประมาณที่เป็นธรรม งบประมาณสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการจัดสรรงบประมาณที่เป็นธรรมไปสู่จุดที่มีความจำเป็นและทั่วถึงที่จะทำให้หน่วยงานนั้นสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. เป็นเครื่องมือประชาสัมพันธ์งาน และผลงานของหน่วยงานเนื่องจากงบประมาณเป็นที่รวมทั้งหมดของแผนงานและงานที่จะดำเนินการในแต่ละปีพร้อมทั้งผลที่จะเกิดขึ้น ดังนั้นหน่วยงานสามารถใช้งบประมาณหรือเอกสารงบประมาณที่แสดงถึงงานต่าง ๆ ที่ทำเพื่อเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนทราบ

### ลักษณะของงบประมาณที่ดี

งบประมาณที่ดีและเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานควรจะต้องมีลักษณะ ดังนี้

1. เป็นศูนย์รวมของเงินงบประมาณทั้งหมด ปกติการใช้จ่ายเงินงบประมาณควรจะใช้จ่ายและพิจารณาจากศูนย์หรือแหล่งรวมเดียวกันทั้งหมดทั้งนี้เพื่อจะได้มีการพิจารณาเปรียบเทียบ



การใช้จ่ายในแต่ละรายการหรือทุกโครงการว่ารายการใดมีความสำคัญจำเป็นมากน้อยกว่ากัน หากรายการใดมีความสำคัญและจำเป็นมากก็ควรได้รับการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายมาก ทั้งนี้เพื่อความยุติธรรมในการจัดสรรเงินงบประมาณทุกโครงการ ควรมีสิทธิเท่า ๆ กันในการเสนอเข้ารับการพิจารณาในการจัดสรรงบประมาณพร้อมกันเพื่อจะได้มีการประสานงานและโครงการเข้าด้วยกัน ป้องกันมิให้มีการทำงานหรือโครงการซ้ำซ้อน อันจะเป็นการสิ้นเปลืองงบประมาณ ดังนั้นจึงไม่ควรแยกการพิจารณางบประมาณไว้ในหลาย ๆ จุด หรือหลายครั้งซึ่งจะก่อให้เกิดการพิจารณาที่ต่างกัน และไม่ยุติธรรมแต่อย่างไรก็ตามในบางโอกาสก็ยังมีความจำเป็นที่จะต้องแยกตั้งเงินไว้ต่างหากเป็นงบบุคลากรนอกเหนือจากงบประมาณ เช่น งบกลาง งบราชการลับ ซึ่งถ้ามีจำนวนไม่มากเกินไปก็มักจะไม่เป็นภัยทั้งยังช่วยให้เกิดความสะดวกบางอย่างด้วยแต่ถ้าการตั้งงบบุคลากรมากเกินไปจะเกิดผลเสียต่อการบริหารงบประมาณเพราะจะทำให้เกิดการ คือ โอกาสแยกเงินมาใช้จ่ายได้ง่ายขึ้นและยังทำให้การบริหารงบประมาณเป็นไปแบบไม่มีแผนและเป้าหมายที่ชัดเจน

2. มีลักษณะของการพัฒนาเป็นหลัก งบประมาณที่ดีควรจะดำเนินการจัดสรรโดยยึดหลักการพัฒนาเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าเป็นหลัก ทั้งนี้เนื่องจากมีงบประมาณจำกัด จึงควรมีการพิจารณาจัดสรรงบประมาณตามหลักการพัฒนาที่ดีว่าด้านไหนควรมาก่อนหลังตามสถานการณ์และความจำเป็น

3. การกำหนดเงินต้องสอดคล้องกับปัจจัยในการทำงานการจัดงบประมาณในแผนงาน ต้องมีความเหมาะสมให้งานนั้น ๆ สามารถจัดทำกิจกรรมได้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรืออีกนัยหนึ่งคือ การกำหนดเป้าหมายหรือผลที่จะได้รับต้องสอดคล้องกับงบประมาณและความเป็นไปได้

4. มีลักษณะที่สามารถตรวจสอบได้ หรือเป็นเครื่องมือที่จะใช้ตรวจสอบการบริหารงานของหน่วยงานได้การจัดงบประมาณในแผนงานต่างควรมีรายละเอียดของกิจกรรมต่าง ๆ อย่างพอเพียงและเกิดผลเป็นรูปธรรม

5. มีระยะการดำเนินงานที่เหมาะสม ตามปกติงบประมาณที่ดีควรมีระยะเวลาเหมาะสมตามสถานการณ์ไม่สั้น ไม่ยาวเกินไปโดยทั่วไปจะใช้ระยะเวลา ประมาณ 1 ปี การเริ่มต้นใช้งบประมาณจะเริ่มในเดือนใด ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละหน่วยงาน เช่น งบประมาณแผ่นดินเริ่มเดือนตุลาคม ถึงเดือนกันยายน ของปีต่อไป งบประมาณเงินรายได้ของสถานศึกษาใช้ตามปีการศึกษา เป็นต้น

6. มีลักษณะช่วยให้เกิดการประหยัด ในการทำงานงบประมาณควรพยายามให้การใช้จ่ายเงินตามโครงการต่าง ๆ ได้ผลเต็มเม็ดเต็มหน่วยโดยพยายามไม่ให้เกิดการใช้จ่ายเกินความจำเป็นฟุ่มเฟือย หรือเป็นการใช้จ่ายที่สูญเปล่าไม่เกิดประโยชน์คุ้มค่า

7. มีลักษณะชัดเจน งบประมาณที่ดีควรมีความชัดเจนเข้าใจง่ายเน้นถึงความสำคัญแต่ละโครงการได้ดี ไม่คลุมเครือง่ายต่อการพิจารณาวิเคราะห์และเป็นประโยชน์ต่อผู้นำไปปฏิบัติด้วย

8. มีความถูกต้องและเชื่อถือได้ งบประมาณที่ดีจะต้องเป็นงบประมาณที่มีความถูกต้องทั้งในรายละเอียดทั้งในด้านตัวเลขและรายละเอียดของโครงการต่าง ๆ หากงบประมาณมีข้อบกพร่องในด้านความถูกต้อง ซึ่งอาจจะเกิดจากความผิดพลาดหรือความไม่รอบคอบก็ตามอาจเกิดผลเสียหายขึ้นได้ และต่อไปงบประมาณอาจไม่ได้รับความเชื่อถือ

9. จะต้องเปิดเผยได้ งบประมาณที่ดีจะต้องมีลักษณะที่สามารถจะเปิดเผยแก่สาธารณะ หรือผู้เกี่ยวข้องทราบได้ไม่ถือเป็นความลับเพราะการเปิดเผยเป็นการแสดงถึงความบริสุทธิ์และโปร่งใส ในการบริหารหน่วยงาน

10. มีความยืดหยุ่นงบประมาณที่ดีควรจะยืดหยุ่นได้ตามความจำเป็นหากจัดวาง งบประมาณไว้อย่างเคร่งครัดจนขยับไม่ได้ อาจจะทำให้เกิดความไม่คล่องตัวในการทำงาน เพราะลักษณะของการทำงบประมาณเป็นการวางแผนการทำงานในอนาคต ซึ่งอาจมีปัจจุบันอื่นมา กระทบทำให้การบริหารงบประมาณผิดพลาดและอย่างไรก็ตามถ้ามีความยืดหยุ่นมากก็อาจเกิด ปัญหาการใช้งบประมาณที่ไม่มีประสิทธิภาพ

11. มีความเชื่อถือได้ในแง่ความบริสุทธิ์ งบประมาณที่ดีต้องสามารถตรวจสอบได้ เพื่อป้องกันการทุจริต ซึ่งจะช่วยให้เกิดความเชื่อถือได้ ประหยัด และตรงตามวัตถุประสงค์

#### **ข้อจำกัดของงบประมาณ**

เนื่องจากงบประมาณเป็นแผนงานแสดงออกถึงความต้องการของหน่วยงานในอนาคตในการใช้จ่ายเงินเพื่อการดำเนินงานต่าง ๆ และงบประมาณเป็นการประมาณการรายรับและรายจ่ายที่ได้มาและจ่ายไปในอนาคต ดังนั้นงบประมาณจึงยังไม่สมบูรณ์แน่นอนว่าจะจะไปตามนั้นการดำเนินงานในเรื่องงบประมาณอาจต้องถูกกระทบกระเทือนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะทำให้การจัดสรรงบประมาณไม่เป็นตามที่วางแผนไว้ การบริหารงานของหน่วยงานในเรื่องงบประมาณนั้นมีความสำคัญและเป็นตัวการที่กำหนดการบริหารงบประมาณว่าจะประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวหากผู้บริหารและองค์กรที่เกี่ยวข้องมีความรอบรู้ เข้าใจถึงระบบและกลไกงบประมาณดีแล้วการจัดทำและการบริหารงบประมาณเพื่อไปสู่เป้าหมายวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้จะทำได้สำเร็จและเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมในการบริหาร งบประมาณมีองค์กรและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำงบประมาณและการบริหารงบประมาณ องค์กรและบุคลากรที่เกี่ยวข้องมีบทบาทดังต่อไปนี้

#### **บทบาทของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ**

1. ผู้บริหารจะต้องตระหนัก และเห็นความสำคัญของงบประมาณว่าเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ
2. ผู้บริหารจะต้องจัดองค์กรและวางแผนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับ งบประมาณที่เป็นอยู่และให้มีการประสานงานกันในระหว่างหน่วยงานในองค์กรโดยเฉพาะ หน่วยงานที่เป็นหน่วยข้อมูลกลางในการบริหารงบประมาณขององค์กร
3. ผู้บริหารจะต้องจัดบุคลากร ที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานงบประมาณที่ต่อเนื่องและมีข้อมูลในด้านต่าง ๆ ไว้พร้อม
4. ผู้บริหารจะต้องจัดเครื่องมืออุปกรณ์ที่จำเป็นในการบริหารงาน งบประมาณไว้ครบถ้วน เพื่อให้การจัดทำ งบประมาณเป็นไปด้วยความรวดเร็ว

#### **บทบาทของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ**

1. ผู้ที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณต้องรู้จักเข้าใจบทบาทและอำนาจหน้าที่ของตนเอง เป็นอย่างดีและมีเหตุผล



2. ผู้ที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ ต้องจัดระบบบริหารงบประมาณให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด เพื่อเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม

#### บทบาทขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ

1. จัดระบบงานและองค์กรให้มีสายการบังคับบัญชาในองค์กรที่แน่นอนพร้อมทั้งมอบอำนาจและความรับผิดชอบให้ไว้เพื่อให้งานงบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2. จัดให้มีการประสานงานกับในหน่วยงานขององค์กร ในการบริหารงบประมาณ โดยเฉพาะงานงบประมาณและงานบัญชีการเงิน

3. จัดให้มีองค์กรกลางเป็นศูนย์รวมข้อมูลงบประมาณขององค์กร เพื่อใช้ประโยชน์ในการวางแผนงาน การบริหารงบประมาณงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกันในด้านข้อมูลที่ใช้

#### ประเภทของงบประมาณ (Types of Budget)

งบประมาณที่ประเทศต่าง ๆ ใช้กันอยู่ในขณะนี้มีมากมายหลายประเภท แต่ที่สำคัญ ๆ และที่รู้จักกันโดยทั่วไปมีอยู่ประมาณ 5 – 6 ประเภทด้วยกัน ซึ่งแต่ละประเภทจะมีลักษณะการใช้และการดำเนินงานต่าง ๆ ที่แตกต่างกันออกไป และมีข้อดีและข้อเสียแตกต่างกันออกไปอีกด้วย แต่ละประเภทจะเหมาะสมกับประเทศใดประเทศหนึ่งนั้น คงต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายด้านด้วยกันไม่ว่าจะเป็นปัจจัยทางด้านบริหาร ความรู้ความสามารถ ปัจจัยทางด้านการเมือง กลุ่มผลประโยชน์ และปัจจัยอื่น ๆ เช่น ปัจจัยทางด้านสังคม ฯลฯ ดังนั้นแต่ละประเทศจึงใช้งบประมาณในลักษณะแบบรูปที่ไม่เหมือนกัน แต่จะแตกต่างกันออกไปตามสถานการณ์ของแต่ละประเทศเป็นสำคัญสำหรับงบประมาณในแต่ละรูปแบบนั้นมีรายละเอียดพอสรุป ๆ ดังต่อไปนี้ คือ

1. งบประมาณแบบแสดงรายการ (Line Item Budget) งบประมาณแบบนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะใช้ใช้เป็นการควบคุม มีรายการต่าง ๆ มากมาย และกำหนดเอาไว้ตายตัว จะพลิกแพลงจ่ายเป็นรายการอย่างอื่นผิดจากที่กำหนดไว้ไม่ได้ และถึงแม้จะจ่ายตามรายการที่กำหนดไว้ก็ตาม แต่จะจ่ายเกินวงเงินที่กำหนดไว้ไม่ได้ ถ้าจะผันแปรหรือจ่ายเกินวงเงินอย่างใดอย่างหนึ่งจะต้องทำ ความตกลงกับสำนักงบประมาณหรือกระทรวงการคลังและหาเงินรายจ่ายมาเพิ่มให้พอจะจ่ายเสียก่อน งบประมาณแบบนี้มีได้เพียงกิจการวางแผน วัตถุประสงค์และเป้าหมายตลอดจนถึงประสิทธิภาพของการบริหารงานเท่าใดนักทำให้ขาดการยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานทำงานไม่คล่องตัว เพราะเมื่อมีเหตุการณ์ผันแปรไปอย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งกระทบกระเทือนไม่อาจทำงานให้เป็นไปตามรายการที่กำหนดไว้ได้อย่างละเอียดตายตัวได้

2. งบประมาณแบบแสดงผลงาน (Performance Budget) เป็นงบประมาณที่ใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมและตรวจสอบการดำเนินงานให้ได้ผลตามความมุ่งหมายที่ตั้ง งบประมาณรายจ่ายไว้โดยมีการติดตามและประเมินผลของโครงการต่าง ๆ อย่างใกล้ชิด และมีการวัดผลงานในลักษณะวัดประสิทธิภาพในการทำงานว่างานที่ได้แต่ละหน่วยนั้นจะต้องเสียค่าใช้จ่ายเท่าไรเป็นต้น โดยงบประมาณแบบนี้จะกำหนดงานเป็นลักษณะ ดังนี้

2.1 ลักษณะของงานที่จะทำเน้นหนักไปในทิศทางที่ว่าทำงานอะไรบ้าน เป็นข้อสำคัญ

2.2 แผนของการดำเนินงานต่าง ๆ เป็นแผนที่แสดงให้เห็นว่าทำอย่างไร จึงจะทำให้กิจกรรมต่าง ๆ แล้วเสร็จพร้อมด้วยคุณภาพของงาน



2.3 วัตถุประสงค์ของการใช้จ่ายเงิน เน้นหนักไปในทิศทางที่ว่าจะใช้งบประมาณ เป็นเครื่องมือควบคุมและตรวจสอบการดำเนินงานตามโครงการต่าง ๆ ให้ลู่วงไปตามเจตนาที่ตั้ง งบประมาณรายจ่ายเพื่อการนั้น ๆ ไว้

3. งบประมาณแบบแสดงแผนงาน (Planning or Programming Budget) มีลักษณะดังนี้

3.1 เลิกการควบคุมรายละเอียดทั้งหมด

3.2 ให้กระทรวง ทบวง กรม กำหนดแผนงาน

3.3 สำนักงบประมาณจะอนุมัติงบประมาณรายจ่ายให้แก่แต่ละแผนงานโดยอิสระ

3.4 สำนักงบประมาณจะควบคุมโดยการตรวจสอบ และประเมินผลของงานแต่ละแผนงานว่า ได้บรรลุเป้าหมายตามแผนงานเพียงใด

งบประมาณแบบนี้ ประเทศไทยกำลังใช้อยู่โดยเริ่มใช้ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2525 เป็นต้นมา มีรูปแบบตามตารางที่ 3 โดยมีสาระสำคัญที่จะให้มีการใช้ทรัพยากรหรืองบประมาณที่มีอยู่จำกัดให้มี ประสิทธิภาพและประหยัด ซึ่งจะประกอบด้วยกระบวนการดำเนินการดังต่อไปนี้ คือ 1) ให้มีการจัด แผนงาน หรือโครงการเป็นระบบขึ้นมาโดยจัดเป็นโครงสร้างแผนงาน 2) ให้มีการระบุเป้าหมายหรือ วัตถุประสงค์ของแผนงานให้ชัดเจน 3) ให้แสดงค่าใช้จ่ายทั้งหมดของแผนงาน งานหรือโครงการ 4) ให้แสดงถึงผลที่ได้รับจากแผนงาน งานหรือโครงการเมื่อสำเร็จเสร็จเรียบร้อยลง 5) ให้มีการ วิเคราะห์เลือกแผนงาน งานหรือโครงการใดว่าจะมีความเหมาะสมที่จะดำเนินการก่อนหลังกัน อย่างไรหากดำเนินการตามกระบวนการข้างต้นแล้วจะทำให้เกิดการใช้ทรัพยากรงบประมาณที่อยู่ จำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพและประหยัด ทั้งนี้เนื่องจากการกำหนดและเลือกแผนงาน งานหรือ โครงการที่เหมาะสมที่สุดและมีการกำหนดเป้าหมายต่าง ๆ ไว้ด้วยว่าจะไปแก้ปัญหาด้านไหนอย่างไร ทำให้มีการใช้ทรัพยากรหรืองบประมาณไปในทางที่ดีที่สุดที่จะให้เกิดประสิทธิภาพและประหยัด สามารถที่จะวิเคราะห์แผนงานหรือโครงการได้สะดวกเพราะจัดเป็นระบบขึ้นมาทำให้ง่ายต่อการ ตรวจสอบว่าแผนงานหรือโครงการใดที่ดำเนินการอยู่มีความเหมาะสมที่จะดำเนินการต่อไปหรือควร ยกเลิกทำให้สามารถมองการใช้จ่ายงบประมาณว่าได้ดำเนินการหนักทางด้านใดอย่างไรควรโยกย้าย หรือสับเปลี่ยนอย่างไร เพื่อให้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจ สถานการณ์ และนโยบายของรัฐบาลได้ รวดเร็วขึ้นทำให้ส่วนราชการต่าง ๆ นำเงินงบประมาณไปใช้ได้คล่องตัวกว่าเพราะสำนักงบประมาณจะ พิจารณาในลักษณะผลงานมากกว่าการจัดซื้อจัดหา

4. งบประมาณแบบแสดงการวางแผนการ กำหนดโครงการและระบบงบประมาณ (Planning, Programming and Budgeting System) ระบบนี้เป็นการแสดงตัวเลขค่าใช้จ่ายระยะยาวของ โครงการที่ได้มีการวางแผนไว้เรียบร้อยแล้วบวกกับมีข้อมูลที่ถูกต้องในการสนับสนุนโครงการนั้น ส่วนประกอบของระบบ PPBS นี้ไม่มีอะไรใหม่เลยก็ว่าได้ เพราะเป็นการรวมเอาแนวความคิดของระบบ งบประมาณแบบแสดงแผนงาน (Program Budgeting) แนวความคิดในการวิเคราะห์ค่าหน่วย สุดท้ายทางเศรษฐศาสตร์ (Marginal Analysis) และการวิเคราะห์ที่เกี่ยวกับผล อันถึงจะได้รับ ค่าใช้จ่ายในการนั้นๆ (Cost-Benefit Analysis) หรือ(Cost-Effectiveness Analysis) นำมารวมกัน เข้ากับการวิเคราะห์อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงเวลาหลายปีข้างหน้า

### ขั้นตอนการทำงานงบประมาณ

การทำงานงบประมาณผู้ทำงานงบประมาณต้องเข้าใจกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน จัดเตรียมงบประมาณรายรับ การจัดตั้งงบประมาณรายจ่าย การอนุมัติและบริหารงบประมาณ การรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณซึ่งจะเกี่ยวข้องกับทุกหน่วยงาน กระบวนการดำเนินงานในเรื่องงบประมาณทั้งหมดนี้ อาจแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ

1. การจัดเตรียมงบประมาณ
2. การอนุมัติงบประมาณ
3. การบริหารงบประมาณ

### การจัดเตรียมงบประมาณ

หมายถึง การจัดเตรียมงบประมาณทั้ง 2 ด้าน คือ วงเงินงบประมาณรายรับและวงเงินงบประมาณรายจ่ายในขั้นตอนการจัดเตรียมงบประมาณยังสามารถแบ่งขั้นตอนออกได้ดังนี้

1. ประมาณการรายรับและประมาณการรายจ่าย ในการจัดทำ งบประมาณประจำปี จะต้องมีการประมาณการรายรับไว้ว่าจะสามารถจัดหารายรับเพื่อใช้เป็นงบประมาณรายจ่ายเป็นจำนวนเงินเท่าใด ซึ่งการกำหนดรายรับ รายจ่าย จะต้องเป็นไปอย่างเหมาะสมและสมคูลย์
2. กำหนดแนวนโยบายงบประมาณ คณะผู้บริหารหน่วยงานต้องกำหนดแนวนโยบายงบประมาณ โดยพิจารณาถึงความสอดคล้องที่จะมีต่อนโยบายของหน่วยงานและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากงบประมาณที่มีต่อสังคมและด้านอื่นด้วย
3. กำหนดวงเงินของแต่ละหน่วยงาน เมื่อได้รับนโยบายงบประมาณแล้วจะต้องมีการพิจารณากำหนดวงเงินและจัดสรรวงเงินตามแนวนโยบายงบประมาณ
4. หน่วยงานจัดทำคำขอตั้งงบประมาณ เมื่อหน่วยงานได้รับทราบวงเงินงบประมาณของตนเองแล้วต้องจัดทำคำขอตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปี โดยยึดแนวนโยบายงบประมาณที่ได้กำหนดไว้แล้ว
5. คณะกรรมการบริหารงบประมาณและการเงินพิจารณารายละเอียดงบประมาณที่หน่วยงานต่าง ๆ ทำคำขอตั้งงบประมาณรายจ่ายขึ้นมาโดยพิจารณาด้านความเหมาะสมความสอดคล้องต่อแผนพัฒนาเศรษฐกิจฯ นโยบายงบประมาณความพร้อมของหน่วยงานที่จะปฏิบัติงาน อาจมีการปรับลดงบประมาณได้ตามความเหมาะสม และแก้ไขปรับปรุงค่าของงบประมาณทำเป็นเอกสารงบประมาณเสนอต่อคณะกรรมการพิจารณางบประมาณ
6. คณะกรรมการพิจารณางบประมาณ พิจารณาร่างงบประมาณรายจ่ายโดยพิจารณารายละเอียดแผนงาน งานและโครงการต่าง ๆ ว่าเหมาะสมเพียงใด สมควรอนุมัติหรือไม่

### การอนุมัติงบประมาณ

หมายถึง การพิจารณางบประมาณที่หน่วยงานเสนอขึ้นมาโดยผู้มีอำนาจในการอนุมัติงบประมาณ มีอำนาจที่จะวิเคราะห์ตัดและแก้ไขเปลี่ยนแปลงงบประมาณได้ แต่ต้องอยู่ภายในวงเงินงบประมาณที่เสนอมา



### การบริหารงบประมาณ

หมายถึง การควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนงาน งานและโครงการที่ได้รับอนุมัติงบประมาณเพื่อป้องกันการรั่วไหลโดยการควบคุมการเบิกจ่ายเงินการตรวจสอบตามระเบียบที่หน่วยงานกำหนด ซึ่งมีรายละเอียดตามขั้นตอนดังนี้

1. การทำแผนปฏิบัติการ เมื่อหน่วยงานได้รับอนุมัติงบประมาณแล้วให้ทำแผนปฏิบัติการโดยกำหนดกิจกรรมที่จะทำและจำนวนเงินที่จะใช้ในช่วงเวลาต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับกำลังเงินที่ประมาณการจะได้รับ

2. ดำเนินการใช้งบประมาณตามแผนปฏิบัติการ โดยการขออนุมัติเงินตามระเบียบของหน่วยงาน

3. การตรวจสอบ เมื่อมีการเบิกจ่ายเงินไปแล้ว ต้องมีการตรวจสอบว่าได้ใช้จ่ายเงินไปตามจริงที่เบิกไปหรือไม่ การตรวจสอบจึงเป็นวิธีการสำคัญที่จะควบคุมการบริหารด้านการเงินเป็นไปตามแผนปฏิบัติการไม่รั่วไหล และให้ปฏิบัติให้ถูกต้องตามระเบียบทางการเงิน

4. การรายงาน เป็นวิธีการหนึ่งในการตรวจสอบและประเมินผล ให้มีการรายงานผลงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้วเป็นระยะ ๆ เพื่อสามารถทบทวนผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้ว่ามีความคืบหน้าไปประการใดและจะต้องใช้เป็นผลในการตั้งงบประมาณในปีต่อไปด้วย

### ปัญหาในการบริหารและจัดทำงบประมาณ

การจัดทำงบประมานนั้นต้องเกี่ยวข้องกับคนจำนวนมาก รวมทั้งจะต้องบริหารและจัดสรรให้เกิดประโยชน์สูงสุด แต่ละหน่วยงานจะมีความแตกต่างกันทั้งในด้านการดำเนินงานบุคลากร วัฒนธรรมองค์กร ฯลฯ ดังนั้นในการทำงบประมาณจึงประสบปัญหาที่ต่างกันอย่างออกไปซึ่งพอจะสรุปได้ดังนี้

1. ปัญหาด้านระบบงบประมาณ
2. ปัญหาด้านองค์กรประมาน
3. ปัญหาด้านเจ้าหน้าที่งบประมาณ

### ปัญหาด้านระบบงบประมาณ

1. หน่วยงานขาดการวางแผนระยะยาวในช่วงระยะเวลา 5 ปี ต่อครั้งถึงแม้จะมีแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติแล้วแต่ก็เป็นการทำแผนพัฒนาในภาพกว้างหน่วยงานจึงควรมีวางแผนระยะยาวของตนเอง

2. หน่วยงานต่าง ๆ ทำค่าของงบประมาณของตนเองโดยไม่มีการพิจารณากันกรองขั้นตอนว่าสอดคล้องกับนโยบายและแผนงานที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ ทำให้การบริหารงบประมาณขาดประสิทธิภาพ

3. ขาดความเชื่อมโยงระหว่างโครงสร้างแผนงาน นโยบายและแผนปฏิบัติการทำให้การจัดระบบงานในทุกระดับมีความขัดแย้งกัน

4. โครงสร้างแผนงานที่ใช้ขาดความสมบูรณ์ในตัวเอง ขาดการลำดับความสำคัญของงาน มีความซ้ำซ้อนของงานและก่อให้เกิดความสับสนและสิ้นเปลืองงบประมาณเป็นอย่างมาก

5. ปัญหาความซ้ำซ้อนของงานและโครงการซึ่งมีสาเหตุมาจากการขยายขอบเขตการดำเนินงานของหน่วยงานเกินกว่าที่กำหนดในอำนาจหน้าที่ ขาดการพิจารณาขอบเขตของงานว่าควรลดหรือยุบเลิกงานไปเมื่อไม่มีความจำเป็นในงานนั้นต่อไปแล้ว



6. ขาดข้อมูลพื้นฐานในการทำงานงบประมาณ การทำงานงบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุด ต้องอาศัยข้อมูลที่สมบูรณ์ทุกด้าน เช่น ระเบียบการเงินต่าง ๆ เกณฑ์มาตรฐานครุภัณฑ์ระเบียบการจ่ายเงิน ค่าตอบแทนการไปราชการ ข้อมูลจำนวนนักศึกษา แผนการเรียน ฯลฯ

7. หน่วยงานตั้งงบประมาณรายจ่ายโดยขาดแนวทางทิศทางที่ถูกต้องและขาดการจัดลำดับความสำคัญของงบประมาณรายจ่ายมีผลทำให้งบประมาณสูงเกินความจำเป็น

8. คณะกรรมการพิจารณารายละเอียดงบประมาณ ขาดประสบการณ์ความรู้ด้านการเงินงบประมาณ และความรู้รอบตัวเกี่ยวกับการทำงานของหน่วยงานเพื่อจะได้รู้ทันการจัดการงบประมาณของหน่วยต่าง ๆ และสามารถพิจารณาได้อย่างรอบคอบขึ้นอยู่กับฐานของความเป็นจริง

9. ปัญหาด้านการจัดซื้อจัดจ้าง และการวางฎีกาเบิกจ่ายเงินที่มีระเบียบข้อบังคับที่ต้องปฏิบัติตามมากมายหน่วยงานต้องเสียเวลาในการปฏิบัติตามระเบียบขั้นตอนจนบางครั้งไม่สามารถดำเนินการซื้อได้ทันเวลา

10. ปัญหาอื่น ๆ เช่น พัสดุ ครุภัณฑ์ที่จัดซื้อตามระเบียบหลายครั้ง จะมีคุณภาพต่ำและไม่สามารถใช้งานได้ ซึ่งถ้าไม่ทำตามระเบียบอาจจะถูกตั้งกรรมการสอบสวนความผิดได้

#### ปัญหาด้านองค์กรงบประมาณ

1. รูปแบบขององค์กรไม่สอดคล้องกับระบบงบประมาณที่ใช้อยู่องค์กรงบประมาณโดยทั่วไปอยู่ในรูปแบบเก่าไม่ได้จัดในลักษณะแผนงาน ทำให้งานบางด้านขาดหายไป

2. ศักยภาพขององค์กรขาดความพร้อมในหลายด้าน เช่น ความพร้อมของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานทั้งด้านปริมาณและคุณภาพขาดความพร้อมเครื่องมือเครื่องใช้ที่ทันสมัยอย่างพอเพียงขององค์กรขาดความสามารถในการปรับตัวให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ที่มีผลต่อการจัดการงบประมาณ

3. ขาดการจัดองค์กรตามทฤษฎีองค์กรและการบริหารที่ดี ซึ่งการบริหารที่ดีนั้นจะต้องคำนึงถึงหลักการบริหารและหลักขององค์กร ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การจัดบุคลากรการกำกับดูแล การประสานงาน การรายงาน และการจัดงบประมาณให้มีประสิทธิภาพ

4. การจัดองค์กรงบประมาณยังให้ความสำคัญไม่เท่าเทียมกันในแต่ละด้าน

#### ปัญหาด้านเจ้าหน้าที่งบประมาณ

1. เจ้าหน้าที่งบประมาณ ต้องมีวิจรณ์ญาณที่ดีมีความรู้รอบตัวด้านต่าง ๆ เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาให้มีประสิทธิภาพที่ดีที่สุดต้องเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นทุกฝ่ายเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการจัดการงบประมาณ

2. เจ้าหน้าที่งบประมาณขาดประสบการณ์และคุณสมบัติไม่ตรงกับงานที่ทำ ควรมีการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่งบประมาณเพื่อให้มีศักยภาพสูงขึ้นสามารถทำงานงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. เจ้าหน้าที่งบประมาณมีน้อยไม่เพียงพอ

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการวางแผนโครงการ

ตามหน้าที่การบริหารงานโดยทั่วไปขั้นตอน การวางแผน (Planning) จัดเป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญของการบริหาร รวมทั้งการบริหารโครงการ (Project Management) ซึ่งการบริหารโครงการย่อมหมายถึงการบริหารงานที่หน่วยงานปกติไม่สามารถดำเนินการได้ และจะมีความเกี่ยวข้องกับสองหลักการสำคัญคือ ประการที่หนึ่ง ทำโครงการที่ถูกต้อง (Doing the right project) และประการที่สองคือ ทำโครงการให้ถูกต้อง (Doing the project right) (Heerkens, Gary R., 2002:) หมายถึงโครงการที่จะดำเนินการควรสามารถตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย หรือลูกค้าได้อย่างแท้จริง และการดำเนินโครงการให้ถูกต้องนั้นต้องอาศัยกระบวนการวางแผนโครงการที่มีประสิทธิผลเพื่อส่งผลต่อโอกาสประสบความสำเร็จ

### ส่วนประกอบของการวางแผนโครงการ ดังนี้

#### 1. ความหมาย การวางแผนโครงการ

การทำความเข้าใจถึงความหมายการวางแผนโครงการนั้นเพื่อสร้างความเข้าใจในภาพรวมของการวางแผนโครงการที่มีต่อการบริหารโครงการ ซึ่งจะทำความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายของการวางแผน จุดมุ่งหมายของการวางแผน ความหมายการวางแผนโครงการ วัตถุประสงค์ของการวางแผนโครงการ และส่วนประกอบของการวางแผนโครงการ ตามลำดับ

1.1 การวางแผน (Planning) หมายถึง การวางแผนซึ่งเป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญยิ่งของกระบวนการบริหารงานและได้มีผู้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

สมบัติ ชำรงธัญวงศ์ (2544:) กล่าวว่า การวางแผน คือการวางหรือกำหนดอนาคตล่วงหน้าเกี่ยวกับภารกิจหรือกิจกรรมต่างๆ ที่จะกระทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

Uher, Thomas E. (2003:) กล่าวว่า การวางแผนคือกระบวนการพยากรณ์ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งอาจจะไม่แน่นอน หรือไม่เคยรู้มาก่อน หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็น การประเมินอนาคตและการเตรียมการโดยเตรียมข้อเท็จจริง และความเห็นต่างๆ เพื่อที่จะกำหนดเป็นแนวทางการดำเนินงาน

อนันต์ เกตุวงศ์ (2539:) กล่าวว่า การวางแผนคือการตัดสินใจล่วงหน้าในการเลือกทางเลือกเกี่ยวกับสิ่งต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์หรือวิธีการกระทำ โดยทั่วไปจะเป็นการตอบคำถามต่อไปนี้คือ จะทำอะไร (What) ทำไมต้องทำ (Why) ใครบ้างเป็นผู้กระทำ (Who) จะกระทำเมื่อใด (When) จะกระทำที่ไหนบ้าง (Where) จะกระทำกันอย่างไร (How) หรือการวางแผนคือกระบวนการตัดสินใจขั้นสุดท้ายหนึ่งสำหรับการกระทำในอนาคตโดยมุ่งสู่การปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์สูงสุด

จากความหมายดังกล่าวอาจสรุปได้ว่า การวางแผนเป็นเรื่องเกี่ยวกับการตัดสินใจเพื่อกำหนดวิธีการดำเนินการในอนาคตโดยตอบคำถาม อะไร ทำไม ใคร เมื่อใด ที่ไหน และอย่างไร เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

1.2 จุดมุ่งหมายของการวางแผน หากพิจารณาถึงเหตุผลที่ผู้บริหารต้องทำการวางแผน อาจกล่าวได้ว่าเพื่อเป็นการกำหนดเป้าประสงค์ และกลยุทธ์ที่จะบรรลุเป้าประสงค์ และพัฒนาชุดของแผนเพื่อจะบูรณาการและประสานกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การ (Robbins, Stephen P. and Coulter, Mary, 2005:) ซึ่งการวางแผนจะส่งผลต่อการดำเนินงานกล่าวคือ



1.2.1 เป็นการเตรียมชุดของการดำเนินงาน การวางแผนจะช่วยเตรียมการดำเนินการ คือ เมื่อผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทราบถึงเป้าประสงค์ขององค์การจะส่งผลต่อการเตรียมการดำเนินการทั้งในส่วนของตนเองและส่วนที่เกี่ยวข้องก่อให้เกิดการประสานงาน เป็นหนึ่งเดียวเพื่อที่จะบรรลุซึ่งเป้าประสงค์ขององค์การ ถ้าหากไม่มีการวางแผนผู้ปฏิบัติงานอาจปฏิบัติในสิ่งที่มีความขัดแย้งกัน และไม่สามารถประสานการดำเนินงานให้ไปในทิศทางเดียวกัน จนอาจส่งผลต่อการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์การอย่างไม่มีประสิทธิภาพ

1.2.2 เพื่อลดความไม่แน่นอนที่อาจจะเกิดขึ้น การวางแผนเป็นการบังคับให้ผู้บริหารต้องมองเหตุการณ์ไปข้างหน้า คาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น รวมทั้งพิจารณาถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ ถึงแม้การวางแผนจะไม่สามารถป้องกันการเปลี่ยนแปลงได้ทั้งหมด แต่การวางแผนจะสามารถช่วยให้องค์การสามารถเตรียมการตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

1.2.3 ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดความสูญเสียในการใช้ทรัพยากร หรือการใช้ทรัพยากรมากเกินไป เนื่องจากการวางแผนที่ดีจะส่งผลให้ทุกส่วนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการทราบถึงขั้นตอนในการดำเนินงานทั้งในส่วนของความรับผิดชอบของตนเองและของผู้อื่น โดยเฉพาะในส่วนของงานที่มีความสัมพันธ์ทั้งงานที่ต้องทำก่อนหน้าและงานที่ทำตามหลัง ดังนั้นปัญหาการดำเนินงานซ้ำซ้อน และข้อขัดแย้งในการทรัพยากรทั้งบุคลากรและวัสดุอุปกรณ์จะถูกแก้ไขให้หมดไป

1.2.4 การวางแผนกระทำเพื่อกำหนดมาตรฐานของงาน เพื่อที่จะใช้ในการควบคุมงานภายในองค์การ เนื่องจากการวางแผนที่มีความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดเป้าประสงค์และวัตถุประสงค์ในการดำเนินการ ดังนั้นการที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานไม่ทราบวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานหรือมาตรฐานการดำเนินงานที่ต้องการ ผู้ปฏิบัติงานจะไม่สามารถทราบได้เลยว่าผลการปฏิบัติงานของตนเองบรรลุผลสำเร็จ หรือไม่เนื่องจากไม่มีมาตรฐานที่จะใช้เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงาน ส่งผลให้ไม่สามารถใช้กระบวนการควบคุมที่มีประสิทธิภาพในการดำเนินการได้

จากที่กล่าวมานั้นจะเห็นได้ว่าการวางแผนจะเป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการไว้ล่วงหน้า ดังนั้นหากการวางแผนเป็นไปอย่างถูกต้องประกอบด้วยชุดของข้อมูลที่มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วน ไม่ล่าช้าและทันต่อเหตุการณ์ รวมทั้งผู้วางแผนใช้ดุลพินิจในการตัดสินใจอย่างถูกต้องย่อมทำให้ได้งานที่มีคุณภาพนำไปสู่ความสำเร็จในขั้นการดำเนินการได้

1.3 ความหมาย การวางแผนโครงการ จากการศึกษาความหมายและจุดมุ่งหมาย การวางแผนในเบื้องต้นนั้นเพื่อให้ผู้ศึกษาสามารถนำมาประยุกต์ทำความเข้าใจกับการวางแผนโครงการ เนื่องจากโครงการจะมีลักษณะที่สำคัญคือ มีลักษณะเฉพาะในโครงการ อันหมายถึงไม่มีโครงการใดที่มีคุณลักษณะที่เหมือนกันทุกประการ มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน และระยะเวลาในการดำเนินงานอย่างชัดเจน การดำเนินโครงการจะถูกคาดหวังให้สำเร็จสมบูรณ์ภายใต้กำหนดเวลา ต้นทุน และคุณภาพงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์ของโครงการ อีกทั้งงานโครงการเป็นงานที่มีความสลับซับซ้อน และเกี่ยวข้องกับความเสี่ยง ดังนั้นผู้จัดการโครงการมีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการและนำพาทีมงานโครงการให้สามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงอาจกล่าวโดยสรุปว่าแผนโครงการ



คือแนวทางการดำเนินงานที่แสดงให้เห็นว่าจะทำอย่างไรที่จะดำเนินงานจาก ก ไป ข ได้โดยจะชี้ให้เห็นถึงจุดเริ่มต้นของการปฏิบัติกระทั่งไปสู่ผลที่ต้องการในอนาคต

โดยปกติการวางแผนโครงการจะมีจุดเน้นเกี่ยวกับ 3 องค์ประกอบ สำคัญ คือ เวลา เงิน และทรัพยากร อันได้แก่บุคลากรและสิ่งอุปกรณ์ต่างๆ โดยองค์ประกอบเวลาจะเกี่ยวข้องกับการทำกำหนดการ (Schedules) ซึ่งอาจแสดงในรูปแบบแกนต์ชาร์ท (Gantt Chart) องค์ประกอบด้านเงินจะแสดงในรูปแบบของงบประมาณโครงการ การจัดสรรงบประมาณสำหรับแต่ละกิจกรรม และทรัพยากรด้านบุคลากรและสิ่งอุปกรณ์ต่างๆ จะเกี่ยวข้องกับการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ เหล่านี้ให้ดีที่สุดได้อย่างไร (Frame, J Davidson, 2003:) โดยการวางแผนโครงการจะมีลักษณะที่สำคัญคือ

1.3.1 เป็นการแสดงให้เห็นทราบว่าในทีมงานโครงการ ใครมีหน้าที่ความรับผิดชอบอะไรจะต้องกระทำที่ไหน เมื่อไหร่ และอย่างไร รวมทั้งแสดงถึงวิธีการตัดสินใจในแต่ละขั้นตอนการดำเนินงานในโครงการ

1.3.2 เป็นกลไกในการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ปฏิบัติงานโครงการทุกคน ผู้จัดการโครงการควรให้ผู้มีส่วนร่วมในโครงการมีความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์โครงการ และผลประโยชน์ต่างๆ จะได้รับจากโครงการ โดยทุกฝ่ายควรมีความเข้าใจที่ตรงกันเนื่องจากความเข้าใจที่ตรงกันนี้มีผลต่อความสำเร็จของโครงการ ซึ่งการติดต่อสื่อสารนี้จะเป็นการเชื่อมโยงบุคลากรในโครงการเข้าด้วยกัน ดังนั้นเมื่อจัดทำร่างแผนโครงการแล้วเสร็จควรเสนอแผนโครงการให้ผู้บริหารทราบเพื่อทราบข้อคิดเห็นและทราบถึงแนวทางในการสนับสนุนทรัพยากรเพื่อดำเนินโครงการ

1.3.3 เป็นกำหนดลำดับของกิจกรรมต่างๆ ที่ต้องดำเนินการในโครงการ แผนโครงการควรได้รับการแก้ไขระหว่างดำเนินการเนื่องจากสภาพแวดล้อมต่างๆ ของโครงการอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ เช่น ราคาสิ่งอุปกรณ์สูงขึ้นกว่าที่กำหนดไว้ หรือผู้รับเหมาช่วงงานต่อไม่สามารถทำงานให้แล้วเสร็จตามเวลาส่งผลให้เกิดความล่าช้าของงานเป็นต้น อย่างไรก็ตามการปรับเปลี่ยนแผนงานส่วนใหญ่จะต้องคำนึงถึงระยะเวลา และต้นทุนดำเนินการเป็นสำคัญ

1.3.4 เป็นการเตรียมงบประมาณ ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่แน่นอนสำหรับการดำเนินโครงการ รวมทั้งทราบถึงแหล่งที่มาของงบประมาณโครงการ ระยะเวลาการใช้จ่ายงบประมาณ

1.4 วัตถุประสงค์ของการวางแผนโครงการ การวางแผนโครงการเกี่ยวข้องกับกระบวนการคิดและการตัดสินใจเพื่อดำเนินงานในอนาคตที่มีความสลับซับซ้อน ซึ่งโครงสร้างองค์การตามปกติไม่สามารถดำเนินการได้ และเนื่องจากเป็นเรื่องของอนาคต ดังนั้นจึงเกี่ยวข้องกับความเสี่ยง ซึ่งบางครั้งการตัดสินใจดำเนินการนั้นจะเกี่ยวข้องกับความซับซ้อนมาก แต่มีความเสี่ยงน้อย แต่บางครั้งการตัดสินใจวางแผนโครงการจะเกี่ยวข้องกับงานที่มีความซับซ้อนน้อยแต่กลับมีความเสี่ยงสูง เพื่อกำหนดทิศทางของการดำเนินกิจกรรมที่ต้องกระทำให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องทราบ ภายหลังจากที่โครงการได้รับการอนุมัติแล้วผู้จัดการโครงการจะต้องทำแผนโครงการในชั้นรายละเอียดลึกลงไปจนพร้อมที่จะนำโครงการไปปฏิบัติศึกษาทำความเข้าใจในงานในโครงการก่อนเริ่มทำงานจริง โดยแจ้งให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบทำให้ทุกผู้ปฏิบัติงานรู้ถึงกิจกรรมหรืองานที่ต้องทำ และสามารถประสานงานระหว่างกันได้อย่างถูกต้อง หากปราศจากการวางแผนผู้ปฏิบัติงานอาจจะต้องทำงานภายใต้เป้าหมายที่ขัดแย้งกัน และไม่สามารถประสานผลประโยชน์ร่วมขององค์การได้ ส่งผลให้องค์การไม่สามารถบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการได้

1.4.1 เพื่อจัดหรือลดผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น เนื่องจากการวางแผนเป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องดำเนินการในอนาคต และเป็นการทำนายการเปลี่ยนแปลงรวมทั้งผลกระทบที่จะเกิดขึ้นเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ถึงแม้ว่าการวางแผนจะไม่สามารถจัดการเปลี่ยนแปลงหรือความไม่แน่นอนลงทั้งหมดได้ แต่ผู้จัดการโครงการควรจะกำหนดวิธีการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดผลที่ต่อการดำเนินการ ตัวอย่างเช่นหากพบว่าการดำเนินโครงการอยู่ภายใต้ความไม่แน่นอน มีข้อมูลข่าวสารประกอบการพิจารณาที่ผู้จัดการโครงการและทีมงานจะสามารถที่จะกำหนดรายละเอียดของแผนดำเนินการได้ดี แต่ถ้าการกำหนดแผนอยู่ในสถานะของความไม่แน่นอนและข้อมูลข่าวสารเพื่อประกอบการตัดสินใจไม่มากพอ ผู้จัดการโครงการจะไม่สามารถกำหนดรายละเอียดในการดำเนินการได้ซึ่งอาจแก้ไขได้โดยการแบ่งการดำเนินโครงการเป็นช่วงๆ เช่นโครงการมีระยะเวลา 2 ปี ที่มีความเสี่ยงสูง อาจทำให้โครงการแยกเป็น 6 แผน คือ แผนที่ 1 ระยะเวลาเดือนที่ 1-4 และเมื่อดำเนินการจบขั้นที่ 1 แล้วจึงนำข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับจากการประเมินผลในระยะเวลาที่ 1 มาใช้ในการวางแผนขั้นตอนที่ 2 และทำเช่นนี้ต่อเนื่องไปกระทั่งจบโครงการ วิธีการนี้เรียกว่าการวางแผนแบบม้วนคลื่น (Rolling wave approach) (Frame, J Davidson, 2003:)

1.4.2 เพื่อลดการสูญเสียจากความผิดพลาดและส่วนเกินต่างๆ ที่ไม่จำเป็น การวางแผนช่วยให้เห็นปัญหาล่วงหน้าและสามารถหาทางแก้ไขปัญหาไว้ได้ก่อน การวางแผนช่วยลดความซับซ้อนและการสูญเสียในการดำเนินกิจกรรม เนื่องจากในองค์การจะประกอบด้วยโครงการหลายโครงการ และในโครงการจะประกอบด้วยกิจกรรมหรือชุดของงานหลายชุด ดังนั้นการวางแผนจะช่วยให้ทราบถึงทรัพยากรต่างๆ ที่องค์การมีอยู่และความต้องการใช้ทรัพยากรของแต่ละโครงการ ส่งผลให้เกิดการจัดลำดับการใช้ทรัพยากร การประสานการใช้ทรัพยากรป้องกันการสูญเสียทำให้การใช้ทรัพยากรมีประสิทธิภาพมากขึ้น

1.4.3 เพื่อเป็นมาตรฐานสำหรับการควบคุมการดำเนินกิจกรรมต่างๆ การวางแผนจะมีความสัมพันธ์กับการควบคุมอย่างใกล้ชิด เป็นการเตรียมเกณฑ์สำหรับการติดตามตรวจสอบและประเมินการดำเนินงานภายในโครงการ ในกระบวนการวางแผนจะมีการกำหนดวัตถุประสงค์โครงการให้มีความชัดเจนขึ้น รวมทั้งพิจารณากำหนดวิธีการควบคุม การดำเนินการให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ อันหมายถึงการพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานจริงกับวัตถุประสงค์ แสดงถึงความเบี่ยงเบนที่เกิดขึ้น และสามารถปรับปรุงการดำเนินการให้ดีขึ้นได้ ซึ่งหากไม่มีการวางแผนจะไม่สามารถดำเนินการสิ่งนี้ได้

1.5 ส่วนประกอบของการวางแผนโครงการ Meredith และ Mantel กล่าวว่าการวางแผนโครงการจะประกอบด้วยข้อมูลต่างๆ ที่สำคัญ ดังนี้ (Meredith, Jack R. and Mantel, Samuel J., 2006:)

1.5.1 ภาพรวมโครงการ (Overview) หมายถึง ข้อสรุปของวัตถุประสงค์และขอบเขตของโครงการ ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริหารระดับสูง และระบุถึงเป้าประสงค์ของโครงการ อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ของโครงการกับวัตถุประสงค์ขององค์การ โครงสร้างการบริหาร รวมทั้งกำหนดระยะเวลาของการตรวจสอบหลัก (Major milestone) ในการกำหนดโครงการ



1.5.2 วัตถุประสงค์ (Objectives) เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่จะบรรลุถึงเป้าประสงค์โดยเนื้อหาควรระบุถึงจุดมุ่งหมายที่ต้องการบรรลุ รวมทั้งผลประโยชน์ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น

1.5.3 การกำหนดเนื้อหาทั่วไปของโครงการ (General approach) หมายถึง การกำหนดวิธีการจัดการและเทคนิควิธีการต่างๆ ในการปฏิบัติงานโครงการ รวมทั้งเทคโนโลยีต่างๆ ที่ต้องนำมาใช้ในการดำเนินโครงการ เช่นงานโครงการที่กำลังดำเนินการอาจมีความสัมพันธ์กับโครงการอื่น ๆ ในองค์การ หรือบันทึกถึงงานโครงการว่ามีความแตกต่างอย่างไรกับงานประจำที่มีอยู่ในองค์การ เช่นอาจมีการใช้ผู้รับเหมาช่วงงานเข้ามาเกี่ยวข้อง

1.5.4 การพิจารณาข้อตกลงการปฏิบัติงาน (Contractual aspects) ในส่วนนี้ จัดเป็นส่วนประกอบที่สำคัญสำหรับการจัดทำแผนโครงการเนื่องจากเกี่ยวกับการกำหนดงานอย่างละเอียด และอธิบายแหล่งทรัพยากรต่างๆ ค่าปรึกษาจากคณะกรรมการ การทบทวนโครงการ และการยกเลิกภาวะเปียบบางประการที่มีอยู่ในองค์การเพื่อการดำเนินโครงการ การกำหนดเทคนิคและรูปแบบพิเศษของโครงสร้างโครงการ กำหนดงานโครงการ เป็นต้น

1.5.5 การกำหนดเวลาปฏิบัติงาน (Schedules) ในขั้นตอนนี้เกี่ยวกับการกำหนดเวลาปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอน และกำหนดจุดที่จะตรวจสอบความก้าวหน้าของโครงการ งานแต่ละงานจะถูกกำหนดและประมาณเวลา โดยการพิจารณาของทีมงาน โดยผู้บังคับบัญชา ในระดับสูงต้องร่วมพิจารณาและลงนามให้ความเห็นชอบในการกำหนดเวลาดังกล่าวด้วย

1.5.6 ทรัพยากร (Resources) ทรัพยากรมีสองลักษณะที่ต้องพิจารณาคือ งบประมาณ หมายถึงการลงทุน และความต้องการค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน และประการที่สองคือต้นทุนการติดตามและควบคุมการดำเนินการตามแผนโครงการ เช่น ต้นทุนในการทดสอบประสิทธิภาพของเครื่องจักรในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

1.5.7 บุคลากร (Personel) ในขั้นตอนนี้จะระบุความต้องการบุคลากรสำหรับโครงการ ทักษะพิเศษ รูปแบบการอบรมที่ต้องการ ปัญหาการสรรหาบุคลากรเข้าร่วมโครงการ นโยบาย กฎ ระเบียบ ข้อกำหนดการปฏิบัติงานของบุคลากร กำหนดการทำงานและทรัพยากรและข้อตกลงที่สำคัญต่างๆ สิ่งต่างๆเหล่านี้มีความสำคัญกับวงเงินงบประมาณโครงการ โดยจำนวนบุคลากร กำหนดระยะเวลาทำงาน และส่วนของทรัพยากร สามารถตรวจสอบซึ่งกันและกันเพื่อความมั่นใจในการดำเนินงาน

1.5.8 แผนการจัดการความเสี่ยง (Risk management plans) ในส่วนนี้เกี่ยวกับปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้พอกับสิ่งดีๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อโครงการ บางครั้งเป็นสิ่งที่ยากที่จะเชื่อว่าผู้วางแผนจะสามารถคาดการณ์ถึงความยุ่งยากหรือผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้น เช่น การผิดสัญญาจ้างของผู้รับเหมาช่วงต่อ (Subcontractor) สภาพภูมิอากาศที่เปลี่ยนแปลง ปัญหาความล้มเหลวในการใช้เทคโนโลยีในโครงการ ตลาดใหม่สำหรับเทคโนโลยี การเข้มงวดของกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จ และงบประมาณโครงการ เป็นต้น

1.5.9 เครื่องมือในการประเมินผล (Evaluation methods) โครงการทุกโครงการควรจะถูกประเมินผลโดยเปรียบเทียบผลของโครงการกับมาตรฐานและวัตถุประสงค์ของโครงการ โดยเครื่องมือต่างๆ ที่กำหนดขึ้นในตอนเริ่มทำโครงการ เป็นการอธิบายถึงกระบวนการติดตาม (Monitoring) การเก็บข้อมูล และการประเมินผลการดำเนินงานโครงการในอดีต



### กระบวนการวางแผนโครงการ

ภายหลังจากโครงการได้รับการอนุมัติให้มีการดำเนินการตามข้อเสนอโครงการแล้วผู้จัดการโครงการควรได้มีการจัดทำแผนโครงการโดยละเอียด มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขต คุณลักษณะเฉพาะของโครงการ และระยะเวลาของโครงการ ในขั้นตอนนี้ผู้จัดการโครงการต้องพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ขององค์การในภาพรวมว่าองค์การต้องการบรรลุถึงสิ่งใด และพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ของโครงการ โดยปกติแล้ววัตถุประสงค์ขององค์การและโครงการควรจะมีความสอดคล้องกัน อย่างไรก็ตามมีข้อควรระวังสำหรับผู้จัดการโครงการคือบางครั้งในระดับองค์การมักมีการกำหนดวัตถุประสงค์ในลักษณะที่คลุมเครือทำให้ผู้ปฏิบัติสามารถใช้ความคิดเห็นในการแปลความก่อให้เกิดความไม่เข้าใจในขั้นตอนการปฏิบัติเช่น องค์การมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาศักยภาพด้านการผลิต คำถามที่ต้องพิจารณาคือ ศักยภาพในการผลิตหมายถึงสิ่งใด และสามารถวัดได้จากอะไร ดังนั้นในการดำเนินโครงการ ผู้จัดการโครงการควรต้องมีความชัดเจนเรื่องวัตถุประสงค์หลักของโครงการ ทั้งสามด้านคือ ต้นทุนที่ต้องใช้ เวลาในการดำเนินงานของแต่ละกิจกรรม และคุณภาพของงานที่โครงการจะส่งมอบให้แก่ลูกค้า รวมทั้งควรทราบวัตถุประสงค์ของแผนงานที่โครงการนั้นบรรจุอยู่ด้วย

อนึ่ง ในการดำเนินการตามแผนงานโครงการที่กำหนดไว้บางครั้งประสบข้อขัดข้องในการดำเนินงาน สาเหตุประการหนึ่งที่สำคัญ คือ ความไม่ชัดเจนของวัตถุประสงค์ซึ่งมาจากหลายสาเหตุสำคัญ คือการไม่ได้รับความเห็นชอบร่วมกันในวัตถุประสงค์ระหว่างผู้ดำเนินงานโครงการหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง วัตถุประสงค์มีความยากที่จะบรรลุถึงได้ ขาดเวลาและข้อมูลที่จะต้องใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์ ขาดการประสานงานที่ดีระหว่างส่วนต่างๆ รวมทั้งมีการเปลี่ยนแปลงบุคลากรในโครงการสูง (Kerzner, Harold, 2003:) ดังนั้นการที่ผู้จัดการโครงการต้องการให้วัตถุประสงค์มีความชัดเจนควรจะแสวงหาคำตอบเกี่ยวกับประเด็นคำถามที่ว่า มีส่วนประกอบหลักใดของงานที่ต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ใครต้องมีความรับผิดชอบในการดำเนินงาน การใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานต้องใช้ทรัพยากรร่วมกับสายงานหลักในองค์การอย่างไร และมีข้อมูลข่าวสารใดที่ต้องการเพื่อประกอบการพิจารณาในการดำเนินงาน (Kerzner, Harold, 2003:) สำหรับการกำหนดผลผลิตและคุณลักษณะเฉพาะของโครงการเป็นความคาดหวังและระบุดุจดสุดท้ายที่ควรจะเป็นในลักษณะที่เป็นรูปธรรม โดยอาจทำเป็นสายลักษณะอักษรเพื่อให้ทีมงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องทราบสิ่งที่โครงการต้องการส่งมอบให้แก่ผู้รับบริการหรือกลุ่มเป้าหมาย จากนั้นจึงกำหนดระยะเวลาของโครงการหรือความต้องการให้โครงการแล้วเสร็จในห้วงระยะเวลาเท่าใด

2. การแตกโครงสร้างงาน คือ การกำหนดกิจกรรมทั้งหมดที่ต้องดำเนินการภายในโครงการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ ภายหลังจากที่ผู้จัดการโครงการทราบถึงกิจกรรมที่ต้องทำในโครงการทั้งสิ้นจะสามารถทำการจัดองค์การของโครงการให้สอดคล้องกับงานที่ต้องทำได้ ประมาณการใช้ทรัพยากร คำว่าทรัพยากรนี้ ได้แก่ คน วัสดุสิ่งอุปกรณ์ ต้นทุน หรือบางครั้งรวมเวลา

ในการดำเนินการด้วย การดำเนินโครงการจะสำเร็จหรือไม่นั้นมีความสัมพันธ์กับการจัดสรรทรัพยากรภายในองค์กรเป็นอย่างสูง เนื่องจากผู้จัดการโครงการจะต้องไม่ลืมว่าในบางครั้งการดำเนินโครงการจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรร่วมกับผู้ดำเนินงานในสายงานประจำหรือกับผู้ดำเนินการในโครงการอื่นๆ จากนั้นจึงกำหนดผู้รับผิดชอบปฏิบัติงานโครงการที่ชัดเจน

3. กำหนดผู้รับผิดชอบงาน การจัดกลุ่มงาน โดยพิจารณาผู้ที่มีความเหมาะสมมีความรู้ความสามารถสำหรับงานที่ต้องรับผิดชอบ อย่างไรก็ตามในการกำหนดผู้รับผิดชอบงานโครงการนั้นบางครั้งอาจมีความขัดแย้งขึ้นภายในองค์กรเกี่ยวกับการแข่งขันบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเพื่อร่วมดำเนินการโครงการ การกำหนดบุคลากรดังกล่าวนี้ผู้จัดการโครงการต้องให้ความระมัดระวังในการคัดเลือกผู้เข้าร่วมโครงการทั้งทางด้านคุณสมบัติส่วนตัว ความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวโครงการ รวมทั้งจำนวนบุคลากรที่เข้าร่วมโครงการนั้นไม่ควรมากหรือน้อยเกินไป เนื่องจากหากในกรณีที่บุคลากรมีจำนวนน้อยเกินไปอาจทำให้การทำงานไม่สามารถแล้วเสร็จทันเวลา แต่ถ้าบุคลากรมีมากเกินไปจะเกิดลักษณะการเกี่ยงงานกันทำได้เช่นกัน

4. สร้างข่ายงาน ภายหลังจากที่กำหนดงานและผู้รับผิดชอบในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในโครงการแล้ว ผู้จัดการโครงการและทีมงานโดยเฉพาะหัวหน้ากลุ่มงานมีหน้าที่ในการกำหนดข่ายงานเพื่อทราบการดำเนินงานแต่ละกิจกรรม ว่ากิจกรรมใดต้องดำเนินการก่อน กิจกรรมใดดำเนินการหลัง หรือมีกิจกรรมใดบ้างที่สามารถดำเนินการในเวลาเดียวกันได้ เนื่องจากการดำเนินงานโครงการนั้นบางกิจกรรมไม่สามารถดำเนินการได้หากกิจกรรมที่จำเป็นต้องดำเนินการก่อนหน้าไม่แล้วเสร็จ ส่งผลกระทบต่อเวลาแล้วเสร็จของโครงการ อาจทำให้โครงการล่าช้าเกิดความเสียหายได้ ซึ่งการสร้างข่ายงานร่วมกันนี้จะก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน และยังมีผลต่อความเข้าใจในการประสานงาน ส่งผลต่อความราบรื่นในการทำงานโครงการในอนาคต

5. จัดทำกำหนดการ ในขั้นตอนนี้หมายถึง ภายหลังจากที่ได้มีการกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องดำเนินการเพื่อให้การดำเนินโครงการแล้วเสร็จตามวัตถุประสงค์ ผู้จัดการโครงการและทีมงานที่เกี่ยวข้องต้องร่วมพิจารณาความสัมพันธ์ของการดำเนินกิจกรรมก่อนและหลังของแต่ละกิจกรรม การจัดทำกำหนดการนั้นจะเกี่ยวกับการระบุวันเริ่มต้นและสิ้นสุดของทุกกิจกรรม ตอบคำถามว่ากิจกรรมแต่ละกิจกรรมต้องใช้เวลาในการดำเนินการเท่าใด ในการประเมินเวลานี้จำเป็นต้องอยู่บนพื้นฐานของประสบการณ์ หลักการและเหตุผล ดังนั้น หัวหน้าชุดงานจึงมีความสำคัญต่อการให้ข้อคิดเห็น รวมทั้งควรพิจารณาถึงใครเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ

6. กำหนดงบประมาณโครงการ โดยการประมาณการค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินโครงการตามลักษณะกิจกรรมและกำหนดการที่กำหนด เช่น ค่าชั่วโมงคนงาน ค่าสิ่งอุปกรณ์ต่างๆ ค่าจัดอบรมหรือฝึกปฏิบัติการ การกำหนดงบประมาณโครงการอาจทำได้



2 วิธีคือ การกำหนดงบประมาณจากบนลงล่าง (Top-down budgeting) หรือกำหนดงบประมาณจากล่างขึ้นบน (bottom-up budgeting) โดยมีลักษณะที่สำคัญคือ

การกำหนดงบประมาณจากบนลงล่างเป็นลักษณะที่ผู้บริหารระดับสูงหรือระดับกลางซึ่งเป็นผู้ริเริ่มโครงการกำหนดงบประมาณค่าใช้จ่ายในการดำเนินโครงการโดยใช้ประสบการณ์ที่เคยมีในอดีต ซึ่งลักษณะเช่นนี้มีข้อดีตรงที่องค์กรสามารถจัดสรรงบประมาณให้กับทุกโครงการในองค์การได้อย่างเหมาะสม และเนื่องจากผู้กำหนดงบประมาณมีประสบการณ์ในการทำโครงการทำให้การกำหนดงบประมาณเป็นไปอย่างสมเหตุสมผล สำหรับการกำหนดงบประมาณจากล่างขึ้นบน กระทำโดยภายหลังจากที่มีการแตกโครงสร้างของงานแล้ว ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบเป็นหัวหน้ากลุ่มงานต้องพิจารณางานที่รับผิดชอบและกำหนดทรัพยากรและงบประมาณที่ต้องการใช้ใน งานของตน หลังจากนั้นผู้จัดการโครงการและผู้บริหารจึงจะพิจารณาความเหมาะสมของงบประมาณที่ได้รับการเสนอขอขึ้นมา ในการจัดงบประมาณรูปแบบนี้ มีข้อดีที่สำคัญคือ ได้รับข้อมูลรายละเอียดในการทำงานพร้อมงบประมาณอย่างแท้จริง และสร้างความรู้สึกร่วมในการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมในโครงการ แต่ข้อเสียคือ ส่วนมากแล้วหัวหน้ากลุ่มงานมักเสนองบประมาณเพื่อหรือมากกว่าความต้องการที่แท้จริงซึ่งถ้าเป็นเช่นนี้แล้วประสิทธิภาพของการดำเนินโครงการจะลดลง

7. สรุปจัดทำเป็นแผนโครงการ เนื่องจากผู้จัดการโครงการสามารถได้ข้อมูลครบถ้วนตามลำดับ จึงควรมานำสรุปจัดทำเป็นแผนโครงการ โดยผู้จัดการโครงการต้องระลึกอยู่เสมอว่าควรให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับแผนงานโครงการเพื่อความเข้าใจในขั้นตอนการนำแผนโครงการไปปฏิบัติ และในประการสำคัญควรจะมีความเห็นพ้องต้องกันระหว่างผู้บริหารระดับสูง ผู้สนับสนุนงบประมาณ ผู้ได้รับผลกระทบจากการดำเนินโครงการ และผู้ดำเนินโครงการทั้งสิ้น

### เทคนิคการวางแผนโครงการ

การวางแผนโครงการให้มีประสิทธิผลนั้นได้มีการใช้เทคนิคในการวางแผนโครงการ ซึ่งในที่นี้จะศึกษาเทคนิคที่สำคัญ อันได้แก่ เทคนิคการแตกโครงสร้างของงาน เทคนิคแผนภูมิแกนต์และเทคนิคการวิเคราะห์ข่ายงาน ดังนี้

1. เทคนิคการแตกโครงสร้างของงาน (Work Breakdown Structure) การแตกโครงสร้างของงานเป็นการแตกงานหรือกระจายงานทั้งหมดของโครงการออกเป็นงานย่อยๆ ในระดับถัดไป หรือเป็นการอธิบายถึงการจัดลำดับขั้นของการทำงานซึ่งจะต้องถูกดำเนินการเพื่อให้โครงการเสร็จสมบูรณ์ ช่วยให้การกำหนดขอบข่ายโครงการ (Project scope) มีความชัดเจน โดยการแตกโครงสร้างงานหรือการกระจายโครงการไปสู่กลุ่มงาน (Work package) หรือกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ ลงในรายละเอียดของงาน การแตกโครงสร้างงานนั้นมีลำดับขั้นในการพิจารณา กล่าวคือเมื่อผู้จัดการโครงการและทีมงานกำหนดกิจกรรมทั้งหมดที่ต้องกระทำเพื่อที่จะสามารถบรรลุผลสำเร็จที่สมบูรณ์ของ



โครงการแล้วจะพิจารณาถึงต้นทุนที่ต้องใช้เพื่อดำเนินการในแต่ละกิจกรรมและจำนวนต้นทุนรวมทั้งหมด แล้วจึงจะกำหนดระยะเวลาการดำเนินกิจกรรมในแต่ละกิจกรรม รวมทั้งระยะเวลาของโครงการหากพิจารณาภาพรวมแล้วไม่สามารถดำเนินการได้ อาจเนื่องจากต้นทุนโครงการไม่เพียงพอหรือกิจกรรมไม่สามารถแล้วเสร็จภายในระยะเวลาโครงการ จึงมีความจำเป็นต้องพิจารณาส่วนประกอบของงานทั้งหมดใหม่ แต่ถ้าพิจารณาแล้วทราบว่าสามารถปฏิบัติได้ ต่อจากนั้นให้พิจารณาว่ากิจกรรมทั้งหมดที่ได้กำหนดไว้นั้นครอบคลุมกิจกรรมทั้งหมดของโครงการหรือไม่ มีกิจกรรมใดที่ยังไม่ได้ถูกกำหนดไว้ ถ้าพบว่ากิจกรรมที่กำหนดยังไม่ครอบคลุมหรือยังไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จของโครงการได้ ผู้จัดการโครงการควรเริ่มต้นพิจารณากำหนดผลงานที่ต้องการใหม่ แต่หากพิจารณาว่ามีความครอบคลุมและเหมาะสมแล้วจึงกิจกรรมทั้งหมดที่ต้องดำเนินการมาเขียนผังการแตกโครงสร้างงาน

อนึ่ง การแตกโครงสร้างงานนั้น ผู้จัดการกลุ่มงานเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการให้ข้อมูลหรือร่วมในการกำหนดและรับผิดชอบต่อวัตถุประสงค์เฉพาะด้านของงาน ซึ่งหมายถึงการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ขอบเขตของงานที่รับผิดชอบรวมทั้งระบุผู้รับผิดชอบระยะเวลาดำเนินการรวมทั้งการใช้ทรัพยากรในการดำเนินการระยะเวลาในการตรวจสอบ (Milestone) หรือประเมินผลการดำเนินงานโครงการ ส่งผลให้ผู้จัดการโครงการได้ทราบถึงงานทั้งระบบในโครงการรวมทั้งยังสามารถเชื่อมกิจกรรมต่าง ๆ ภายในโครงการเข้าด้วยกัน การแตกโครงสร้างงานจะกระทำจนกระทั่งถึงกิจกรรมสุดท้ายของแต่ละงานที่สามารถรับผิดชอบหรือตัดสินใจได้ด้วยตัวผู้จัดการโครงการหรือผู้จัดการกลุ่มงานโครงการ การแตกโครงสร้างงานนั้นผู้จัดการโครงการต้องกระทำด้วยความระมัดระวังเนื่องจากมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการดำเนินโครงการ จนกล่าวได้ว่า หากการแตกโครงสร้างงานผิดย่อมนำไปสู่การวางแผนโครงการผิดพลาด โดยการแตกโครงสร้างงานมีความสำคัญต่อการดำเนินโครงการเนื่องจาก (Heerkens, Gary R., 2002:) 1.เป็นการเตรียมการแสดงรูปแบบของงานที่มีความชัดเจน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานสามารถทบทวนงานต่าง ๆ ได้อย่างละเอียด 2.ทำให้ผู้ดำเนินงานทราบถึงจำนวนงานทั้งหมดที่ต้องปฏิบัติในโครงการ และสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ดำเนินโครงการว่าทุกงานได้ถูกกำหนดในการดำเนินงาน 3.เป็นการเตรียมการกำหนดงบประมาณได้อย่างมีเหตุผลสำหรับการประมาณเวลาในการดำเนินงานและต้นทุนของแต่ละกิจกรรม 4. เป็นการช่วยเตรียมหนทางที่ดีสำหรับการตรวจสอบความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องหรืออาจเกิดขึ้นได้จากการดำเนินโครงการ

2. เทคนิคแผนภูมิแกนต์ (Gantt Chart) พัฒนาขึ้นโดย Henry Gantt ตั้งแต่สมัยสงครามโลกครั้งที่ 1 โดยแผนภูมิแกนต์เป็นเทคนิคที่ใช้ในการวางแผนเกี่ยวกับเวลาในการปฏิบัติงานย่อยในโครงการขนาดเล็ก (กัลยา วาณิชยบัญชา, 2545:) แสดงให้เห็นถึงกิจกรรมต่าง ๆ ในโครงการระยะเวลาดำเนินการของแต่ละกิจกรรม และลำดับของกิจกรรมโดยแสดงให้เห็นจุดเริ่มต้นและสิ้นสุดของแต่ละกิจกรรม ข้อดีของแผนภูมิแกนต์ คือทำได้ง่าย และทุกคนในโครงการทำความเข้าใจง่าย จุดอ่อนของแผนภูมิแกนต์ คือไม่สามารถแสดงลักษณะความสัมพันธ์ของกิจกรรมแต่ละกิจกรรมใน

โครงการได้ และไม่สามารถทราบได้ว่าหากกิจกรรมใดไม่แล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนดแล้วจะทำให้กิจกรรมใดกระทบกระเทือนบ้าง และจะกระทบกระเทือนเวลาโดยรวมของโครงการเท่าใด

ตารางที่ 1 : แสดงแผนภูมิแกนต์ของโครงการสมมุติ

กิจกรรม	ระยะเวลา / เดือน						
	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.
ก	█						
ข		█					
ค			█	█			
ง			█	█	█		
จ						█	
ฉ							█

#### แนวคิดเกี่ยวกับโครงการและการประเมินโครงการ

การประเมิน กับคำว่า “โครงการ” (จิระศักดิ์ สารรัตน์, 2551,) ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการประเมินโครงการ ดังนี้

สุวิมล ตีรกานันท์ (2547,) ได้กล่าวว่า การประเมินโครงการเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นในทุกขั้นตอนของการดำเนินงาน เพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถใช้ในการพิจารณาการดำเนินการ ซึ่งจะทำการดำเนินการเป็นไปได้อย่างทันท่วงที

จิระศักดิ์ สารรัตน์ (2551,) ได้กล่าวถึงความหมายของการประเมินโครงการ ว่าการประเมินโครงการเป็นการประเมินที่ซับซ้อน จะต้องมีความละเอียด มีทัศนะกว้างว่าจะทำการประเมินจุดใด และในรูปแบบใด และการประเมินโครงการจะต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าจะประเมินอะไร การหาข้อมูลเป็นสิ่งจำเป็นในการประเมินโครงการ การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อกำหนดเกณฑ์ และกำหนดเครื่องมือในการประเมินต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ การวิเคราะห์ผลของการประเมินจะต้องทำอย่างระมัดระวัง และมีความเที่ยงตรง เพื่อพิจารณาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงโครงการให้เหมาะสมต่อไป

เชาว์ อินโย (2553,) ได้กล่าวว่า การประเมินโครงการ หมายถึง กระบวนการพิจารณาตัดสินคุณค่า โดยการค้นคว้า เก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ จากชุดกิจกรรมที่จัดขึ้นอย่างมีระบบมาประกอบการตัดสินใจ ตีค่าผลการดำเนินการนั้นว่าบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่

พิสนุ พองศรี (2553,) ได้กล่าวถึงความหมายของการประเมินโครงการโดยรวมไว้ว่า เป็นกระบวนการตัดสินคุณค่าของโครงการในระยะหนึ่งระยะใดหรือทุกระยะโดยนำสารสนเทศ

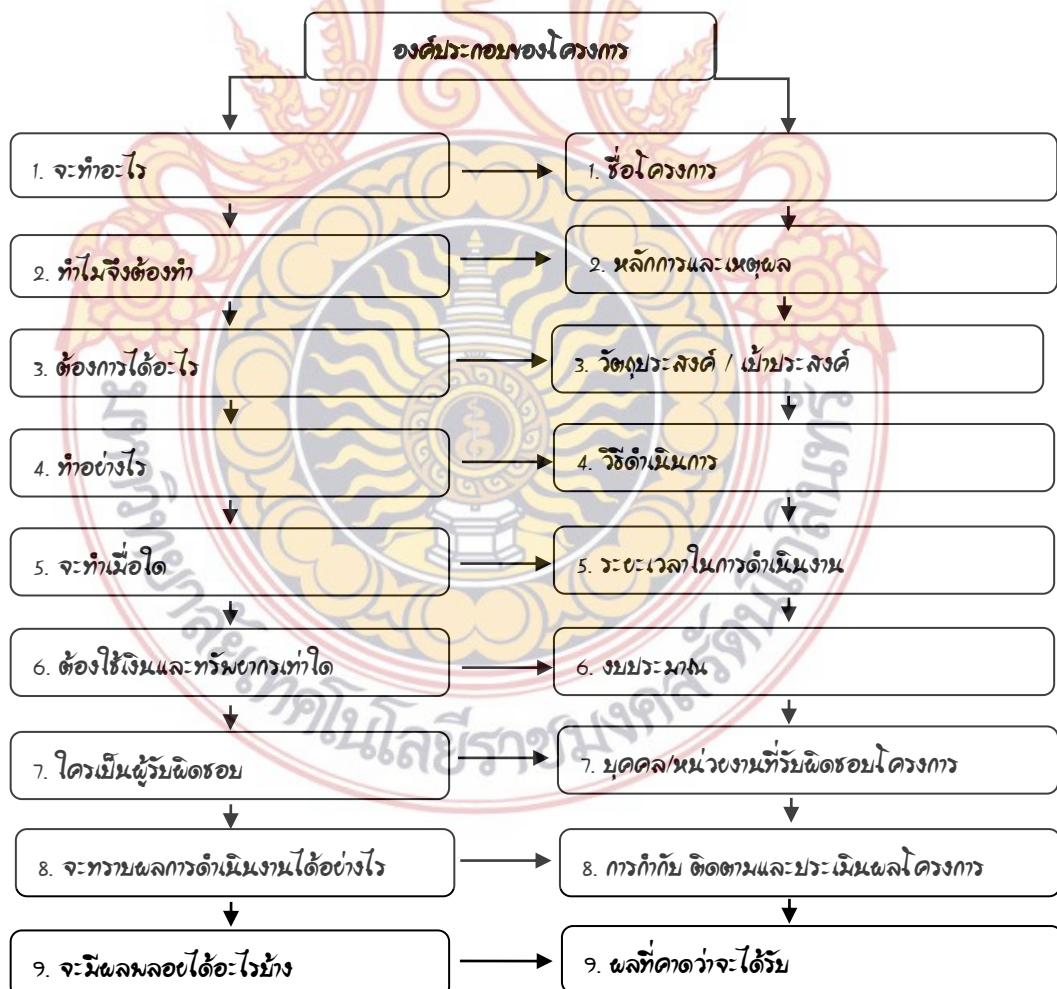


จากการวัดมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้เพื่อตัดสินใจทำโครงการทดลองหรือนำร่องปรับเปลี่ยน ระบุ ปรับปรุง ขยายผล หรือยกเลิกโครงการนั่นเอง

จากความหมายดังกล่าวพอสรุปได้ว่า การประเมินโครงการ หมายถึง กระบวนการที่เก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์เกี่ยวกับโครงการที่เป็นระบบ เพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ในการพิจารณาการดำเนินงานของโครงการในครั้งต่อไป โดยการตัดสินใจและการประเมินโครงการนั้นต้องมีวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับแผนอย่างชัดเจน ไม่คลุมเครือ ครอบคลุมเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการประเมินโครงการจะทำให้ทราบผลของการประเมินเพื่อนำไปใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานของโครงการว่าจะดำเนินงานต่อไปหรือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพของโครงการต่อไป

### องค์ประกอบของโครงการ

ในการเขียนโครงการ จำเป็นต้องกำหนดองค์ประกอบหรือโครงสร้างของโครงการให้ครอบคลุมประเด็นที่สำคัญอย่างครบถ้วน ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2 : แสดงองค์ประกอบของโครงการ  
ที่มา : หน่วยงานนิเทศก์ กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

ตารางที่ 2 : แสดงสาระสรูปองค์ประกอบของโครงการ

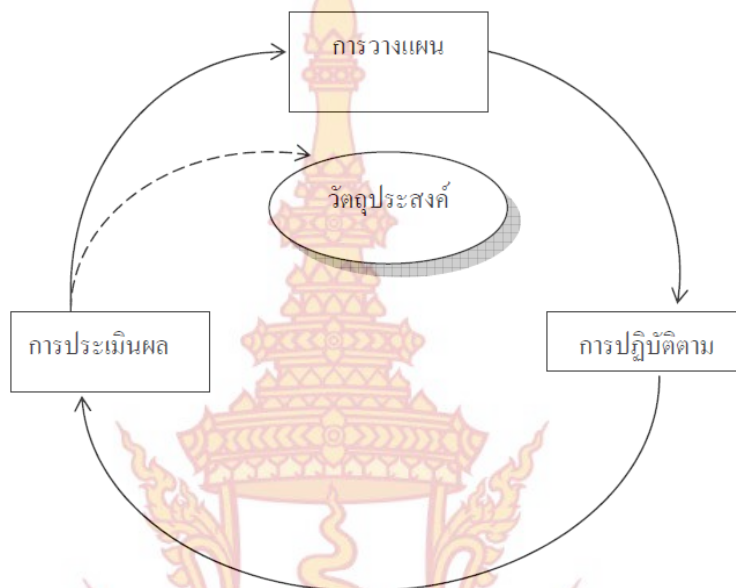
องค์ประกอบของโครงการ	สาระโดยสรุป
1. ชื่อโครงการ	- เป็นส่วนที่บอกว่าเป็นโครงการประเภทใด เรื่องอะไรและเกี่ยวข้องกับใคร เช่น โครงการพัฒนาศูนย์สื่อและนวัตกรรมทางการศึกษา โรงเรียนชัยภูมิภักดีชุมพล
2. หลักการและเหตุผล	- แสดงให้ทราบว่า ทำไมจึงต้องมีการทำโครงการโดยระบุถึงสภาพปัญหา/ความต้องการที่ต้องทำให้เกิดโครงการ - รายละเอียดของหลักการและเหตุผลต้องชี้ให้เห็นที่มาความสำคัญของโครงการนั้นอย่างชัดเจน
3. วัตถุประสงค์/เป้าหมาย	- วัตถุประสงค์เป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางการดำเนินงานมีประโยชน์อย่างมากต่อการติดตามและประเมินโครงการ - การระบุวัตถุประสงค์ ต้องเฉพาะเจาะจง สามารถตอบคำถามได้ว่า สิ่งที่ต้องทำให้เกิดขึ้นในโครงการนั้น คือ อะไร ต้องการผลงานหรือผลผลิตอะไร สิ่งที่ต้องปฏิบัตินั้นคืออะไร - เป้าหมาย เป็นการกำหนดขอบเขตและลักษณะของการปฏิบัติงานหลังจากที่ได้กำหนดวัตถุประสงค์แล้วเพื่อใช้เป็นเครื่องมือกำกับการบริหารโครงการนั้นๆ ให้ไปสู่วัตถุประสงค์ที่ต้องการ - เป้าหมาย เป็นส่วนที่แสดงให้เห็นว่าถ้าจะทำงานให้บรรลุ วัตถุประสงค์ของแต่ละข้อนั้นจะต้องทำงานอย่างไร ในประมาณเท่าใดและทำเมื่อใดซึ่งมักจะบอกให้ทราบถึงปริมาณและคุณภาพ



องค์ประกอบของโครงการ	สาระโดยสรุป
4. วิธีดำเนินการ	<p>- เป็นส่วนที่ระบุขั้นตอนที่แสดงรายละเอียดกลยุทธ์หรือวิธีดำเนินงานว่าจะทำอะไร อย่างไร ใครรับผิดชอบและปฏิบัติด้วยวิธีใดจึงจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้</p> <p>- ระบุสิ่งต่อไปนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ขั้นตอนสำคัญๆ ของการดำเนินงาน</li> <li>2. แผนดำเนินงาน ซึ่งอาจอยู่ในรูปของแผนกำหนดรายการปฏิบัติงาน ตารางทำงาน ปฏิทินปฏิบัติงาน PERT/CPM</li> </ol>
5. ระยะเวลาในการดำเนินงาน	<p>- เป็นส่วนที่บ่งบอกช่วงเวลาทั้งหมดที่ใช้ในการปฏิบัติงานโครงการว่ามีระยะเวลานานเท่าใดจากวัน-เดือน-ปีใดถึง วัน-เดือน-ปีใด</p>
6. งบประมาณ	<p>- เป็นส่วนที่แสดงรายละเอียดงบประมาณและทรัพยากรของโครงการ โดยระบุยอดรวมของค่าใช้จ่ายทั้งหมดของโครงการ รายละเอียดของค่าใช้จ่ายในแต่ละด้าน พร้อมทั้งระบุแหล่งการเงินและทรัพยากรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย</p>
7. บุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการ	<p>- เป็นส่วนที่ระบุให้ทราบว่าใครเป็นผู้รับผิดชอบโครงการ ซึ่งอาจจะเป็นชื่อหน่วยงานหรือชื่อบุคคล</p>
8. การกำกับ ติดตามและประเมินโครงการ	<p>- ส่วนนี้แสดงให้เห็นถึงวิธีการควบคุมกำกับและประเมินโครงการ จึงต้องระบุรายละเอียดในเรื่องต่อไปนี้ว่า จะจัดดำเนินการอย่างไร</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การตรวจสอบความก้าวหน้าของโครงการ</li> <li>2. การติดตาม ควบคุม และกำกับงาน</li> <li>3. การจัดทำรายงานการปฏิบัติ</li> <li>4. การประเมินในระหว่างการทำงานและเมื่อสิ้นสุดโครงการ</li> </ol>
9. ผลที่คาดว่าจะได้รับ	<p>- เป็นส่วนที่บ่งบอกถึง ผลพลอยได้ที่เกิดจากการดำเนินงานโครงการที่คาดว่าจะได้รับนอกเหนือจากที่ได้ระบุไว้ในวัตถุประสงค์ของโครงการ</p> <p>- ผลที่คาดว่าจะได้รับก็คือ ผลกระทบในทางที่ดีที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากโครงการ ไม่ใช่ผลโดยตรงที่ได้ตามวัตถุประสงค์</p>

### การบริหารโครงการ

การบริหารโครงการ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานโครงการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบที่สัมพันธ์ต่อเนื่องกัน 3 ประการ คือ การวางแผน การปฏิบัติตามแผน และการประเมินผล ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของการบริหารโครงการ



ภาพที่ 3 : แสดงองค์ประกอบของการบริหารโครงการ

ที่มา : หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

จากกระบวนการบริหารโครงการนี้ ชี้ให้เห็นว่า การบริหารโครงการจะเริ่มต้นด้วย การวางแผนโครงการ แล้วนำโครงการไปปฏิบัติหรือดำเนินงาน แล้วจบลงด้วยการประเมินโครงการถ้าผลการประเมินชี้บ่งว่า การดำเนินงานแล้วจบลงด้วยการประเมินโครงการ ถ้าผลการประเมินชี้บ่งว่าการดำเนินงานได้รับความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโครงการก็ถือว่าวงจรการบริหารโครงการก็จบเพียงเท่านั้น แต่ถ้าผลการประเมินแสดงว่าผลไม่บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ก็ต้องการปรับปรุงแผน (Re-Planning) แล้วดำเนินการต่อไปตามแนวทางเดิมจนกว่าจะบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ขั้นตอนที่แสดงไว้ในกระบวนการบริหารโครงการข้างต้นเป็นเพียงการแสดงส่วนสำคัญ ๆ ของการบริหารโครงการเท่านั้นในการบริหารโครงการจริง ๆ อาจแบ่งขั้นตอนละเอียดได้ดังนี้

1. ขั้นตอนการวางแผนโครงการ (Planning Stage) เป็นขั้นตอนพิจารณากำหนดสิ่งที่จะต้องปฏิบัติไว้ล่วงหน้าเกี่ยวกับการจัดดำเนินโครงการ ประกอบด้วยงานย่อย ดังนี้

1.1 การกำหนดขอบเขตของโครงการ (Project Definition) เป็นขั้นตอนของการวิเคราะห์ปัญหา และนิยามปัญหาให้ชัดเจนเพื่อกำหนดโครงการให้สอดคล้อง สนองตอบต่อการแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน



1.2 การเตรียมวางโครงการ (Project Formulation) เป็นการเตรียมขั้นต้นและศึกษาความเป็นไปได้ (Feasibility Study) ของการดำเนินโครงการในด้านทรัพยากร บุคลากร เทคนิควิธีการ ฯลฯ

1.3 การร่างโครงการหรือการออกแบบโครงการ (Project Design) เป็นการเขียนโครงการตามองค์ประกอบหรือโครงสร้างของโครงการ

1.4 การประเมินร่างโครงการ (Project Appraisal) เป็นการตรวจสอบความเหมาะสมความสมบูรณ์ และความชัดเจนของโครงการที่จัดทำ

1.5 การคัดเลือกทำสัญญา และอนุมัติโครงการ (Selection negotiation and Approval) ในการร่างโครงการอาจจะมีการเสนอเพื่อดำเนินงานในหลายรูปแบบ จึงควรมีการคัดเลือกโครงการที่ดีที่สุดเพื่อดำเนินงาน ทำสัญญาหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างหน่วยงานหรือบุคคลที่จะร่วมกันรับผิดชอบโครงการและการอนุมัติโครงการอย่างเป็นทางการ

2. ขั้นการดำเนินงานตามโครงการ (Implementation Stage) เป็นขั้นตอนของการปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดไว้ในโครงการเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของโครงการประกอบด้วยงานย่อยดังนี้

2.1 การเริ่มงานและการจัดองค์การ (Activation and Organization)

2.2 การลงมือปฏิบัติงานแผนหรือปฏิทินปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ (Implementation and Operation)

2.3 การนิเทศ สนับสนุน ติดตามและควบคุมการดำเนินงาน (Formative Evaluation and Control)

2.4 การประเมินความก้าวหน้าของการดำเนินงาน (Formative Evaluation) และรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงาน (Progress Report)

2.5 การปิดโครงการ (Completion or Termination)

3. ขั้นการประเมินผลการดำเนินงาน (Evaluation Stage) เป็นขั้นตอนการตรวจสอบประสิทธิภาพของการดำเนินโครงการตลอดจนความสำเร็จของการปฏิบัติงาน โดยดำเนินการหลังสิ้นสุดโครงการ ประกอบด้วยงานย่อย ดังนี้

3.1 การประเมินผลรวมสรุป (Summative Evaluation)

3.2 การรายงานผลการประเมิน (Final Report)

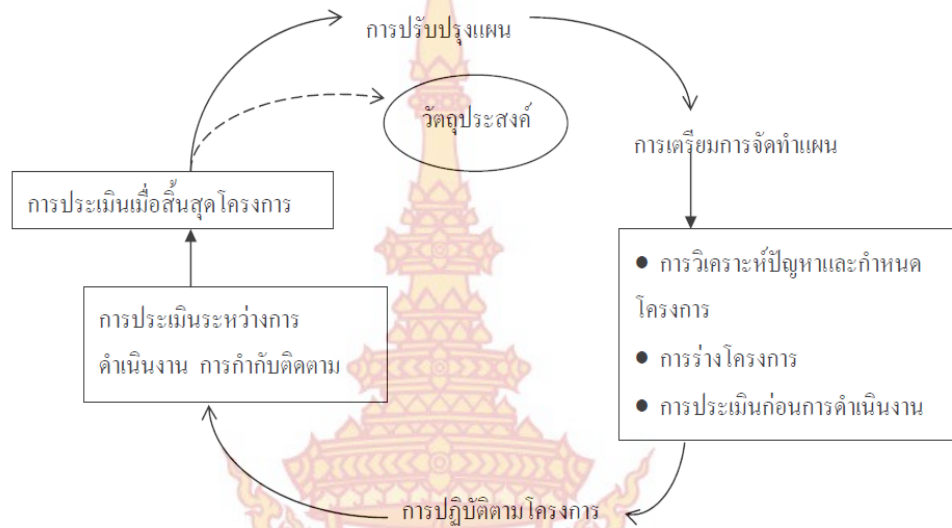
3.3 การเผยแพร่และการนำผลการประเมินไปใช้ (Diffusion and Usage)

3.4 การส่งคืนงานเข้าสู่ระบบงานปกติ (Transition to normal administration)

3.5 การติดตามผลหลังโครงการ (Follow-up Study)

โดยที่ระบบการประเมินโครงการโดยทั่วไป ประกอบด้วยการประเมินใน 3 ช่วงของการทำโครงการ คือ การประเมินก่อนดำเนินงานโครงการ การประเมินระหว่างดำเนินงานโครงการ และการ

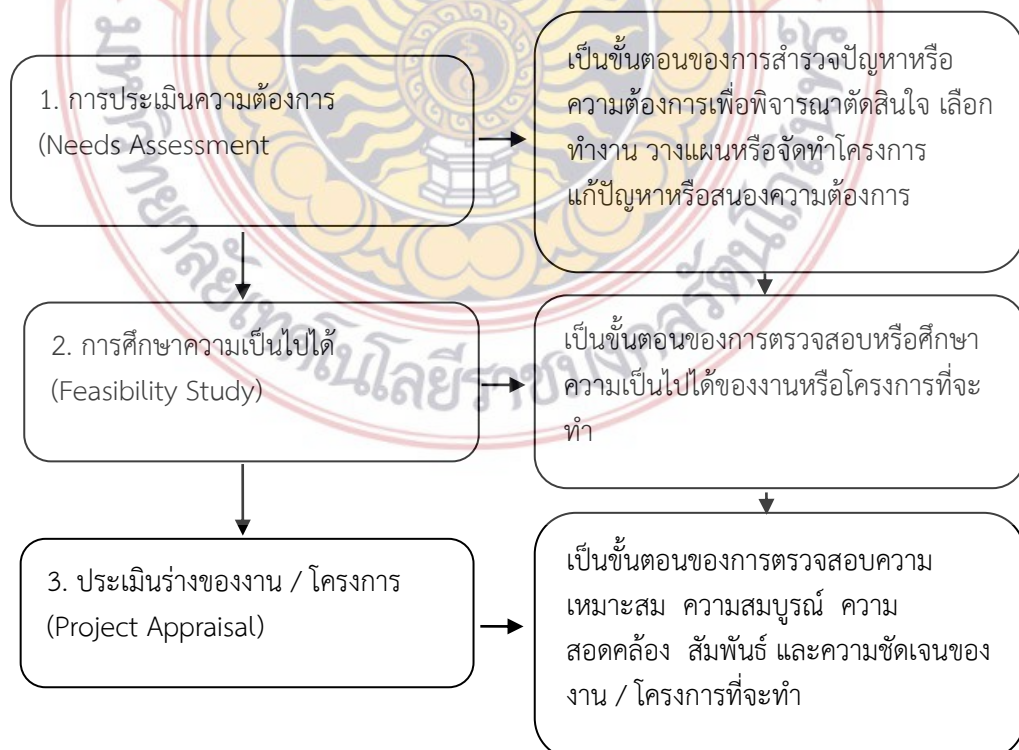
ประเมินเมื่อสิ้นสุดการดำเนินงานโครงการดังนั้นถ้าจะขยายขอบเขตของวงจรของการบริหารโครงการดังกล่าวข้างต้นก็จะได้เป็นวงจรของการวางแผนและการบริหารโครงการที่ประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์ต่อกัน



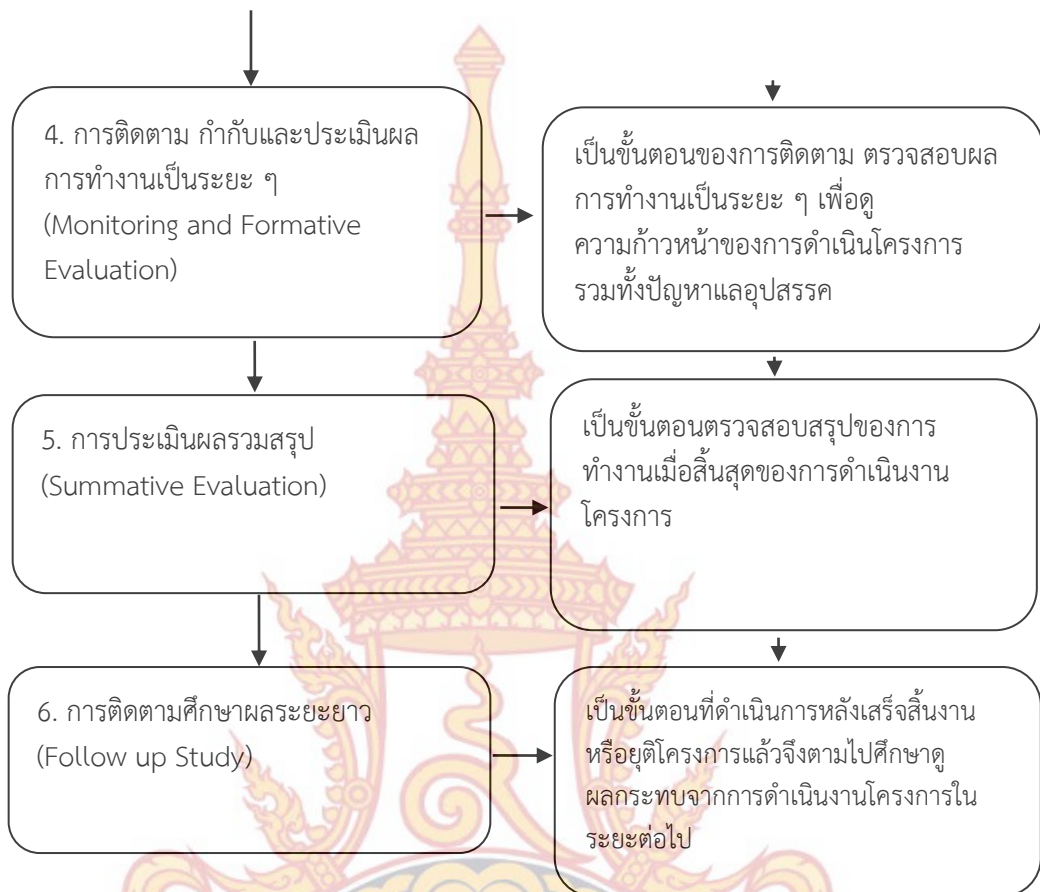
ภาพที่ 4 : แสดงวงจรปฏิบัติตามโครงการ

ที่มา : หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

เมื่อพิจารณากระบวนการประเมินเชิงระบบ ซึ่งเป็นการประเมินตามขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการบริหารโครงการหรือกระบวนการทำงานทุกขั้นตอนจะทำให้การประเมินมีความครอบคลุมกระบวนการบริหารโครงการมากยิ่งขึ้น แนวทางการประเมินดังกล่าวนี้ประกอบด้วยการประเมินย่อย 6 ขั้นตอน

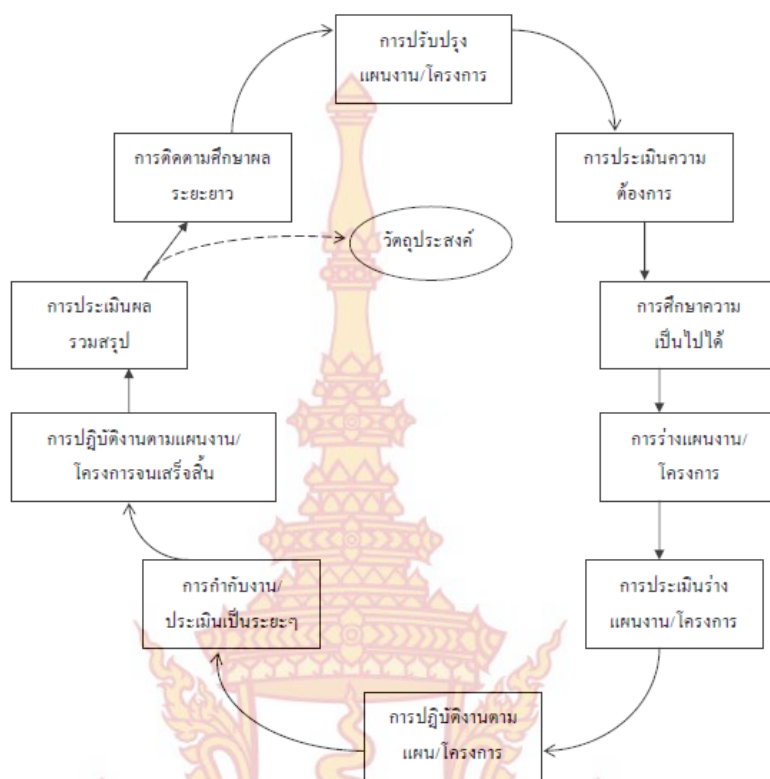






ภาพที่ 5 : แสดงกระบวนการประเมินเชิงระบบ

ที่มา : หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ  
จากขั้นตอนการประเมินย่อยทั้ง 6 ขั้นนี้ เมื่อนำไปสอดแทรกเข้ากับกระบวนการบริหาร  
โครงการจะทำให้ได้กระบวนการวางแผนและการบริหารโครงการที่เป็นระบบครบวงจร



ภาพที่ 6 : แสดงกระบวนการวางแผนและการบริหารโครงการเชิงระบบครบวงจร  
ที่มา : หน่วยงานนิเทศก์ กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

### การประเมินโครงการ

การประเมินโครงการเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารโครงการ มิใช่ถือว่าเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารหรือบุคคลอื่นใช้จับผิดการปฏิบัติงานของผู้รับผิดชอบโครงการอีกต่อไปแล้ว หากแต่ว่า การประเมินโครงการเป็นกระบวนการที่ช่วยให้ได้ข้อมูลสารสนเทศย้อนกลับ (Feedback) ซึ่งสามารถนำมาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานโครงการให้มีประสิทธิภาพ ทำให้ทราบข้อบกพร่อง จุดเด่น จุดด้อย ของโครงการและช่วยให้ทราบว่าโครงการได้บรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายเพียงใด และที่สำคัญคือ ช่วยให้ข้อมูลที่สำคัญจำเป็นสำหรับการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานโครงการทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

### ลักษณะที่สำคัญของการประเมินโครงการ

การประเมินโครงการ มีลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

1. การประเมินโครงการ มีวัตถุประสงค์มากกว่าการตรวจสอบการบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายของโครงการที่กำหนดไว้ล่วงหน้า แต่ยังคงครอบคลุมไปถึงการตรวจสอบผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น โดยไม่ได้ตั้งใจด้วย

2. การประเมินโครงการมิได้จำกัดอยู่แต่เพียงการตรวจสอบผลขั้นสุดท้ายที่เกิดขึ้นเมื่อตำแหน่งงานโครงการได้เสร็จสิ้นแล้วเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการประเมินความเหมาะสมและความพร้อมของการจัดทำโครงการก่อนที่จะเริ่มดำเนินงาน ตลอดจนการประเมินความก้าวหน้าในระหว่างที่มีการดำเนินงานโครงการอีกด้วย

3. การประเมินโครงการ เป็นกระบวนการที่สนใจในการหาคำตอบต่าง ๆ ซึ่งเป็นข้อมูลเฉพาะโครงการใดโครงการหนึ่งไม่ได้สนใจในเรื่องการค้นหาทฤษฎีหรือหลักเกณฑ์เพื่อนำไปใช้ในการสรุปอ้างอิงต่อไป หากแต่เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ประโยชน์เฉพาะโครงการนั้นๆ ซึ่งไม่เหมือนกับการวิจัย

4. การประเมินโครงการ เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารโครงการ ที่ช่วยให้ได้ข้อมูลสารสนเทศย้อนกลับ เพื่อการตัดสินใจในการปรับปรุงพัฒนางาน/โครงการให้บรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายของโครงการ

5. การประเมินโครงการ เป็นความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานโครงการแนวโน้มของการประเมินโครงการในปัจจุบันได้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม กล่าวคือ แทนที่จะเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคคลภายนอกเป็นผู้ประเมิน (Outsider Evaluator) แต่หากเน้นความสำคัญที่ปฏิบัติงานโครงการ เป็นผู้ประเมินเอง (Insider Evaluator) และในลักษณะของการประเมินตนเอง (Self-Evaluation) ด้วย

#### ประโยชน์ของการประเมินโครงการ

จากการพิจารณาความหมาย วัตถุประสงค์และลักษณะของการประเมินโครงการชี้ให้เห็นว่าการประเมินโครงการเป็นกิจกรรมสำคัญที่ขาดไม่ได้ในวงจรของโครงการ(Project Cycle) เพราะการประเมินโครงการมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการบริหารโครงการ ซึ่งสรุปได้ดังนี้ คือ

1. ช่วยให้ข้อมูลสารสนเทศต่างๆ เกี่ยวกับโครงการที่นำไปใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดโครงการ การตรวจสอบความพร้อมของทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินโครงการ ตลอดจนความเป็นไปได้ในการจัดทำโครงการ

2. ช่วยให้ทราบข้อทราบข้อผิดพลาดเกี่ยวกับความก้าวหน้า ปัญหาและอุปสรรคของโครงการที่นำมาใช้ในการตัดสินใจเพื่อการปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงแก้ไขการดำเนินโครงการให้เป็นไปตามทิศทางที่ต้องการ

3. ช่วยให้ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับความสำเร็จและความล้มเหลวของโครงการที่นำมาใช้ในการตัดสินใจและวินิจฉัยว่าจะดำเนินการในช่วงต่อไป ยกเลิกหรือปรับขยายการดำเนินโครงการต่อไปอีก

4. ช่วยให้ข้อมูลสารสนเทศที่บ่งบอกถึงประสิทธิภาพของโครงการว่าเป็นอย่างไร คำนวณกับการลงทุนหรือไม่

#### ประเภทของการประเมินโครงการ

การประเมินโครงการแบ่งออกได้หลายประเภทแล้วแต่เกณฑ์ที่ใช้แบ่งเกณฑ์การแบ่ง 4 เกณฑ์ คือ

1. แบ่งตามลำดับเวลาการบริหารโครงการ
2. แบ่งตามวัตถุประสงค์ของโครงการ



3. แบ่งตามสิ่งที่ถูกประเมิน

4. แบ่งตามหลักที่ยึดในการประเมิน

โดยใช้เกณฑ์การแบ่งประเภทดังกล่าว จึงจัดประเภทของการประเมินโครงการได้โดยสรุปดังแผนภาพ 6 ส่วนสาระสำคัญของแต่ละประเภทได้นำเสนอไว้ในลำดับต่อไป

### **การประเมินโครงการแต่ละประเภท มีสาระสำคัญ ดังนี้**

แบ่งตามลำดับเวลาการบริหารโครงการ ได้การประเมินเป็น 3 ประเภท คือ

1. การประเมินก่อนเริ่มโครงการหรือก่อนนำโครงการไปปฏิบัติ (Intrinsic evaluation) เป็นการประเมินที่อยู่ในขั้นตอนของการวางแผนโครงการ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ก่อนลงมือดำเนินการจัดทำโครงการ ซึ่งอาจทำได้ใน 2 ลักษณะ คือ

1.1 การศึกษาความเหมาะสมของโครงการ โดยการพิจารณาปัญหาและความจำเป็นในการจัดทำโครงการอาจใช้เทคนิคของการสำรวจความต้องการ (Needs Assessment) หรืออาจใช้เทคนิคของการศึกษาความเป็นไปได้ (Feasibility Study) ซึ่งเป็นการพิจารณาสภาพความพร้อมของการจัดทำโครงการในด้านต่างๆ

1.2 การวิเคราะห์โครงการหรือการประเมินร่างโครงการ (Project appraisal or analysis) เป็นการพิจารณาเอกสารโครงการเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของสิ่งที่กำหนดความสอดคล้องระหว่างหัวข้อต่าง ๆ ตั้งแต่ หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีดำเนินการ ฯลฯ เพื่อให้โครงการที่เสนอมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

2. การประเมินขณะดำเนินงาน (On going evaluation) เป็นการประเมินที่จัดทำในระหว่างดำเนินการโครงการ โดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อการศึกษาความก้าวหน้าของโครงการเป็นช่วง ๆ และเพื่อดูว่าการดำเนินโครงการได้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่มีปัญหาหรืออุปสรรคอย่างไรในแต่ละช่วงของการดำเนินงานข้อมูลสารสนเทศที่ได้จะนำมาใช้เพื่อการปรับปรุงการดำเนินโครงการ เพื่อให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้นในช่วงต่อไป การประเมินขณะดำเนินงานนี้ต้องอาศัยกลไกของระบบการกำกับติดตามงานมาช่วย จึงจะทำให้การประเมินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3. การประเมินหลังการดำเนินงาน (Pay-off evaluation) เป็นการประเมินที่จัดทำขึ้นเมื่อการดำเนินโครงการเสร็จสิ้นลงแล้ว โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อการตรวจสอบดูว่า เมื่อได้ดำเนินโครงการจนสิ้นสุดแล้วได้รับความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด ตลอดจนการติดตามตรวจสอบผลกระทบหรือผลข้างเคียงว่ามีอะไรเกิดขึ้นตามมาอีกบ้าง ถ้ากล่าวโดยสรุปการประเมินหลังการดำเนินงานมีจุดเน้น ดังนี้

3.1 เป็นการประเมินผลที่เกิดขึ้น (Outcome) และผลกระทบ (Impact) ของโครงการ

3.2 เป็นการประเมินผลรวมสรุปของโครงการทั้งหมด (Summative evaluation)

คือ การประเมินตั้งแต่การวางแผนการปฏิบัติงาน ค่าใช้จ่าย และผลผลิตของโครงการ

แบ่งตามหลักยึดในการประเมิน ได้การประเมินเป็น 2 ประเภท คือ

1. การประเมินที่ยึดเป้าหมายของโครงการหรืองานเกณฑ์ (Goal based evaluations) เป็นการประเมินที่ตัดสินคุณค่าของโครงการเปรียบเทียบกับผลของโครงการตามผลที่คาดหวังตามเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ของโครงการ

2. การประเมินที่เป็นอิสระจากเป้าหมายของโครงการ(Goal - free evaluations) เป็นการประเมินที่ไม่จำเป็นต้องกำหนดเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ของโครงการประเมินให้สอดคล้องกับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ของโครงการ กล่าวคือ การตัดสินคุณค่าของโครงการควรเน้นที่การตีค่าของผลทั้งหมดที่เกิดขึ้น (Actual Outcomes) จากโครงการ ซึ่งประกอบด้วยการประเมินผลที่คาดหวังตามเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ของโครงการและผลที่มีได้คาดหวัง

### รูปแบบการประเมินโครงการ

คำว่า รูปแบบการประเมิน (Evaluation Model) หรือ แบบจำลองของการประเมินหมายถึงกรอบความคิด หรือแบบแผนที่เป็นระบบซึ่งแสดงให้เห็นขั้นตอน หรือกระบวนการของการประเมินซึ่งมีประโยชน์อย่างมากในการใช้เป็นแนวทางหรือข้อชี้แนะต่อการวางแผนและการปฏิบัติงานการประเมิน รูปแบบการประเมินจึงเปรียบเสมือนพิมพ์เขียวของสถาปนิกนั่นเองรูปแบบการประเมินโครงการทางการศึกษาที่สำคัญ ๆ และได้รับความนิยมนำมาใช้กันมากสามารถ แบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

#### 1. รูปแบบการประเมินของไทเลอร์ (Tyler)

รูปแบบการประเมินของไทเลอร์ เป็นรูปแบบที่ยึดจุดมุ่งหมายเป็นหลักในการประเมินความสำเร็จของโครงการโดยการตรวจสอบผลผลิตของโครงการขั้นตอนการประเมินโครงการตามรูปแบบการประเมินของไทเลอร์ มีขั้นตอนการดำเนินงาน 5 ขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรมให้ชัดเจน
2. กำหนดและเลือกเนื้อหาสำคัญ
3. กำหนดประสบการณ์การเรียนการสอน สถานการณ์และวิธีการ
4. เลือกและสร้างเครื่องมือที่จะใช้วัดพฤติกรรม
5. วิเคราะห์ข้อมูล

#### 2. รูปแบบการประเมินของโพรวัส (Provas)

แนวคิดที่สำคัญคือการประเมินกระบวนการว่ามีความสอดคล้องกันระหว่างผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใด

ขั้นตอนการประเมินโครงการมี 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การบรรยายโครงการ ซึ่งจะประกอบด้วยวัตถุประสงค์ของโครงการ ทรัพยากร กิจกรรมการดำเนินงานตามโครงการ
2. การดำเนินโครงการ เป็นการประเมินว่ากิจกรรมการดำเนินงานทั้งด้านปัจจัยและกระบวนการว่าสอดคล้องกับมาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใด
3. กระบวนการของโครงการ มุ่งหาคำตอบว่าโครงการบรรลุวัตถุประสงค์ย่อยที่จะนำไปสู่วัตถุประสงค์หลักมากน้อยเพียงใด
4. ผลผลิตของโครงการ เป็นการประเมินขั้นสุดท้ายของโครงการ
5. การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและผลที่ได้รับ

การประเมินโครงการโดยใช้รูปแบบการประเมินของโพรวัส จะต้องมีการวางแผนตั้งแต่การเริ่มโครงการ การเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างต่อเนื่อง หากพบว่าไม่สอดคล้องกับมาตรฐานที่กำหนดก็ต้องปรับปรุงหรือยกเลิกโครงการ



### 3. รูปแบบการประเมินของสตัฟเฟิลบีม (Stuffelbeam)

สตัฟเฟิลบีม (Stuffelbeam) กล่าวว่า หลักการประเมินรูปแบบชิปปี้ ประกอบด้วย การประเมินด้าน บริบท ปัจจัยนำเข้า กระบวนการและผลผลิต รายละเอียดมีดังนี้

1. การประเมินสภาพแวดล้อม (Context Evaluation) เป็นการศึกษาความจำเป็น สภาพปัญหา ผลประโยชน์ที่ได้รับและโอกาสการดำเนินงานที่จะนำไปสู่จุดมุ่งหมายอย่างมีขั้นตอน ผู้บริหารสามารถใช้ข้อมูลส่วนนี้ไปใช้ประกอบการพิจารณาหาวิธีดำเนินการที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่คาดหวัง

2. การประเมินปัจจัย (Input Evaluation) เป็นการศึกษาส่วนประกอบ องค์ประกอบ ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ กลวิธี ทางเลือกในการดำเนินโครงการ แผนการปฏิบัติงาน ทรัพยากร ทีมงานและงบประมาณ เพื่อจะได้บริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ผลงานบรรลุตามเป้าหมาย การประเมินขั้นนี้จะทำให้ทราบทรัพยากรที่เหมาะสม สามารถเตรียมโครงสร้างงาน สิ่งของอุปกรณ์ บุคลากร ทีมงาน ตารางการทำงานและกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่จะส่งผลต่อแผนการปฏิบัติงาน อันเป็นการเตรียมการป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดตามมา การประเมินขั้นนี้จัดเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดของการประเมินรูปแบบชิปปี้

3. การประเมินกระบวนการ (Context Evaluation) ประกอบด้วยวิธีปฏิบัติงาน กลวิธีการดำเนินงานของทีมงาน ซึ่งผู้บริหารต้องรู้จักใช้คนให้เหมาะกับงานจึงจะได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

4. การประเมินผลผลิต (Context Evaluation) เป็นการประเมินผลลัพธ์ ผลสัมฤทธิ์จากโครงการที่ได้ดำเนินการมา ซึ่งอาจเป็นไปตามที่คาดหวังหรือไม่ก็ได้ เป็นการศึกษาทั้งระยะสั้นและระยะยาว ผลที่ได้จะทำให้ผู้ประเมินทราบว่าผลการดำเนินการตามโครงการที่ผ่านมา ประสบผลอย่างไร เป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่คาดหวังไว้หรือไม่

#### สำหรับลักษณะการประเมินโครงการมี 2 ลักษณะ ดังนี้

1. การประเมินก่อนเริ่มโครงการ (Formative) เป็นการประเมินเพื่อศึกษานำทางก่อนการทำโครงการว่าจะมีแนวโน้มด้านบริบท ปัจจัยนำเข้า กระบวนการและผลผลิตเป็นอย่างไร โอกาสของความสำเร็จมีแค่ไหน มีทางเป็นไปได้ไหม จะประสบความสำเร็จหรือเปล่า ผู้ประเมินจะต้องนำเสนอข้อมูลที่ได้โดยตรงไปตรงมาให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการทราบเพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการพิจารณาตัดสินใจและสร้างความเชื่อมั่นให้กับคณะผู้ดำเนินโครงการ

2. การประเมินหลังทำโครงการ (Summative) ผู้ประเมินจะต้องนำเสนอข้อมูลที่ได้หลังจากการทำโครงการเสร็จสิ้นแล้วทั้งด้านบริบท ปัจจัยนำเข้า กระบวนการและผลผลิต รวมถึงข้อมูลอื่นที่จำเป็นเพื่อจะได้ทราบว่าผลงานเป็นไปตามแผนงาน งบประมาณที่วางไว้หรือไม่ ผลงานที่ได้เป็นอย่างไร เกิดผลสำเร็จมากน้อยเพียงไร

ส่วนการประเมินผลกระทบต่อโครงการต้องดูในระยะยาวว่าผลที่ได้จากการดำเนินโครงการจะมีผลต่อผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างไรบ้าง โดยดูจากประสิทธิผลโครงการ ผู้สนับสนุนโครงการ การเชื่อมโยงการเรียนรู้ของโครงการ ทั้งนี้ผลผลิตที่ได้จากการประเมินต้องสามารถตอบข้อสงสัยได้ว่าผลที่ได้ตรงกับเป้าหมายเพียงใด เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไหม นอกจากนี้กระบวนการอันนำไปสู่ความสำเร็จต้องสามารถพิสูจน์ได้ว่ามีความเที่ยงตรงและ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์กับโครงการอื่นได้

การนำรูปแบบประเมินชิปปี้ไปใช้ได้หลายกรณีเพราะ รูปแบบการประเมินชิปปี้ มีประโยชน์ต่อการนำไปใช้วางแผนการดำเนินงานตามโครงการและถือเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพที่ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนในการไปใช้ เนื่องจากช่วยในการวางแผนของคณะกรรมการบริหาร ในการ



บริหารงานของหน่วยงาน สำนักงาน ศูนย์การดำเนินการ บุคลากร และโครงการต่างๆ นอกจากนี้ยังเหมาะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา นักพัฒนาหลักสูตร นักวางแผนกลยุทธ์ ผู้นำเหล่าทัพ ผู้เชี่ยวชาญด้านหลักสูตร ครูและนักกฎหมาย โดยช่วยให้ได้สารสนเทศที่จำเป็นอันจะทำให้การทำงานรวดเร็ว มีความคล่องตัว เป็นข้อมูลหลักที่จะนำไปสู่เป้าหมาย ทำให้การวางแผนมีความต่อเนื่อง การดำเนินงานราบรื่น งานที่เกี่ยวข้องได้รับการพัฒนาอีกทั้ง ช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหารในการขยายโครงการด้วย

รูปแบบประเมินชิปปีหลังจากโครงการเสร็จสิ้นแล้วจะช่วยให้ทราบผลงานที่ผ่านมาว่าโครงการที่สิ้นสุดแล้วเป็นอย่างไร ค้นพบอะไรบ้าง โดยนำมาเขียนเป็นรายงานสรุปผลการดำเนินงาน เพื่อจะได้ทราบคุณภาพ คุณค่า ประโยชน์ และความสมบูรณ์ของผลผลิตอันนำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาของผู้สนับสนุนโครงการว่างประมาณที่ใช้ไปคุ้มค่ากับการลงทุนเพียงไรหากนักประเมินผลสามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพก็จะทำให้ทราบผลผลิตหลังเสร็จสิ้นโครงการว่ามีประโยชน์หรือไม่มีประโยชน์มากน้อยเพียงไร ด้วยการสรุปเป็นรายงานการประเมินโครงการ

**ตารางที่ 3 :** แสดงความสัมพันธ์ของการประเมินก่อนเริ่มโครงการและหลังสิ้นสุดโครงการ

ลักษณะการประเมิน	ด้านสภาพแวดล้อม	ด้านปัจจัย	ด้านกระบวนการ	ด้านผลผลิต
การประเมินก่อนเริ่มโครงการ	เป็นแนวทางให้ทราบองค์ประกอบ กลวิธี ปฏิบัติงาน จุดมุ่งหมาย ความจำเป็น การประเมินผลและดูความเป็นไปได้	เป็นแนวทางให้ทราบรายการ อุปกรณ์ ยุทธวิธี ทรัพยากรที่ควรจะใช้ โดยการสำรวจจากแผนงาน	เป็นแนวทางในการทำความเข้าใจ กระบวนการ ปฏิบัติงานตามแผนงาน ภายใต้วัวชี้วัดและการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพจากผลสะท้อนกลับของการประเมิน	เป็นแนวทางในการประยุกต์ใช้ ทำให้ทราบแนวโน้มของผลลัพธ์ที่น่าเชื่อถือ ด้วยการประเมินทั้งทางตรงและทางอ้อม

การประเมิน หลังจาก สิ้นสุด โครงการ	เป็นการเปรียบเทียบ จุดมุ่งหมายกับเกณฑ์ ความต้องการ สภาพ ปัญหาการประเมิน และสิ่งที่เกิดขึ้น	เปรียบเทียบตาม ปัจจัย ยุทธวิธี และ งบประมาณว่า เป็นไปตาม วัตถุประสงค์และมี ความเหมาะสม เพียงใด	ประเมินจากการ กระทำตาม กระบวนการ โดยดู ว่าได้ผลเพียงใด มี การเปรียบเทียบ รูปแบบกับ กระบวนการ ปฏิบัติงานและ ประโยชน์ที่ได้รับ	เปรียบเทียบ ผลลัพธ์ ผลกระทบ กับเป้าหมายของ โครงการ ดูความ บกพร่องจาก ผลลัพธ์ว่าเกิด ประสิทธิภาพตาม บริบท ปัจจัย นำเข้าและ กระบวนการ เพียงใด
---	--	--	--	---



ภาพที่ 7 : แสดงแบบการประเมินแบบซิปป์

ที่มา : Stufflebeam and Shinkfield, (2007)

รูปแบบการประเมินแบบซิปป์ แสดงเป็นวงกลม 3 วง แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของการประเมิน คือ

1. วงกลมรอบแรกชั้นในสุด แสดงให้เห็นคุณค่าหลักหรือหลักการประเมิน
2. วงกลมชั้นที่สองถัดออกมาแสดงให้เห็นส่วนประกอบของการประเมินซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ประกอบด้วย จุดมุ่งหมาย แผนงาน การปฏิบัติและผลลัพธ์

3. วงกลมชั้นที่สามซึ่งอยู่นอกสุดแสดงส่วนประกอบของการประเมินซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ประกอบด้วย การประเมินบริบท การประเมินปัจจัยนำเข้า การประเมินกระบวนการและการประเมินผลผลิต การประเมินรูปแบบชิปปี้ เป็นการประเมินที่มีระบบ มีหลักการ มีประโยชน์ มีขั้นตอน สามารถใช้ประเมินกระบวนการทำงาน และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ ข้อมูลจากการประเมินจะช่วยให้สามารถตัดสินใจโครงการได้อย่าง ยุติธรรม ชัดเจน น่าสนใจและแสดงถึงความมีนัยสำคัญอย่างเด่นชัด ผลที่ได้จากการประเมินจะทำให้ทราบผลการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความเข้าใจสิ่งที่ประเมินได้ตรงตามข้อเท็จจริง การประเมินรูปแบบชิปปี้เป็นการประเมินของผู้เชี่ยวชาญโดยเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานสำหรับการประเมินบุคคล การปฏิบัติงานนักเรียน ด้วยเครื่องมือที่จะทำให้ค้นพบประโยชน์ตามเงื่อนไข เพราะเก็บข้อมูลตรงตามวัตถุประสงค์ มีความเป็นไปได้สูงเพราะเก็บข้อมูลจากสภาพความเป็นจริงด้วยความรอบคอบ ประหยัดและทันสมัย มีความเหมาะสม เพราะรวบรวมผลอย่างเป็นขั้นตอน มีจริยธรรมและเปิดกว้าง วัตถุประสงค์ถูกประเด็นมีความแม่นยำ เพราะวัดได้ตรง มีวิธีการที่ คลอบคลุม ข้อมูลตรงกับความเป็นจริงและมีคุณค่าเป็นอย่างยิ่ง

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการคัดเลือกโครงการ

การคัดเลือกโครงการเป็นภารกิจที่สำคัญที่ผู้บริหารระดับสูงจะต้องทำการตัดสินใจ หากผู้บริหารได้คัดเลือกโครงการอย่างรอบคอบและเมื่อนำสู่การปฏิบัติแล้ว จะช่วยให้องค์การ สังคม หรือผู้รับบริการสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับกระบวนการ หรือ ขั้นตอนในการตัดสินใจคัดเลือกโครงการนี้ ผู้บริหารระดับสูงจะต้องทำการคัดเลือกเฉพาะ โครงการที่ดีที่สุดและระงับโครงการที่ด้อยกว่าไว้ก่อนโดยใช้เทคนิคหรือตัวแบบต่าง ๆ เข้ามาช่วยในการประเมินโครงการและตัดสินใจคัดเลือกโครงการที่เหมาะสมที่สุดซึ่งในการคัดเลือกข้อเสนอโครงการจะเป็น ขั้นตอนการตัดสินใจที่สำคัญ ซึ่งทั้งผู้บริหารระดับสูง ระดับกลางและระดับปฏิบัติ อาจจะเข้ามาร่วมกันตัดสินใจในการคัดเลือกโครงการที่ผู้ปฏิบัติการได้จัดทำข้อเสนอโครงการขึ้นมา ซึ่งการตัดสินใจในการคัดเลือกโครงการเป็นการตัดสินใจที่มีผลกระทบโดยกลุ่มมากกว่าบุคคลเพียงคนเดียวโดยทั่วไปองค์การจะดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ในทิศทางที่ถูกควบคุมไว้ โดยผู้บริหารระดับสูงที่ทำการตัดสินใจที่ใช้ความรู้และความสามารถในการอธิบายเหตุผลว่าโครงการที่เสนอเข้ามานั้นโครงการใดที่สามารถจะก่อผลให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดให้เกิดแก่องค์การและในขณะที่ความน่าจะเป็นหรือความเสี่ยงที่โครงการจะล้มเหลวก็อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้อีกด้วย

สำหรับตัวแบบที่ใช้ในการคัดเลือกโครงการมีข้อสมมติฐานเบื้องต้น คือ ผู้ที่ทำการตัดสินใจจะใช้หลักการทางวิชาการอย่างมีเหตุผล เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงต้องการผลตอบแทนที่ดีที่สุด จากการทำงานโครงการดังนั้นการที่จะตัดสินใจคัดเลือกโครงการเพื่อนำไปปฏิบัติให้บรรลุ วัตถุประสงค์ด้านใดด้านหนึ่งที่กำหนดไว้ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลที่ได้จากการรวบรวม การศึกษาและการค้นคว้าถึงแนวโน้มของสถานการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นทั้งจากภายในองค์การ และภายนอกองค์การรวมทั้งข้อมูลเกี่ยวกับความสามารถขององค์การในการดำเนินงานโครงการที่จัดทำโครงการหรือข้อเสนอให้พิจารณา ข้อมูลดังกล่าวข้างต้นนี้และอาจมีผลกระทบต่อการดำเนินโครงการ จึงต้องจัดทำในลักษณะระบบสารสนเทศที่เหมาะสมต่อผู้บริหารในการใช้งาน โดยเฉพาะสารสนเทศประเภทที่เป็นระบบสนับสนุนการตัดสินใจ โดยสมมติว่าถ้าตัดสินใจคัดเลือกโครงการนี้แล้วจะเกิดอะไรขึ้น ข้อมูลที่ทำการจัดเก็บทั้งภายในองค์การและภายนอกองค์การที่จำเป็นสำหรับการตอบคำถาม ดังนั้นระบบสารสนเทศประเภท



สนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารในการคัดเลือกโครงการ จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถใช้ข้อมูลในการตัดสินใจเลือกและสนับสนุนทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป

### ความสำคัญของการคัดเลือกโครงการ

การคัดเลือกโครงการเพื่อใช้เพื่อดำเนินโครงการในอนาคตนั้น ผู้บริหารระดับสูงควรทำการพิจารณาโดยผ่านกระบวนการคัดเลือกโครงการที่ประกอบด้วยตัวแบบต่าง ๆ ได้แก่ ตัวแบบการคัดเลือกโครงการออก ซึ่งเป็นการแสวงหาข้อมูลเบื้องต้นเพื่อเป็นการแยกแยะโครงการที่ถูก เสนอเข้ามาโดยใช้เกณฑ์ที่เหมาะสม 2-3 เกณฑ์ ส่วนตัวแบบเพื่อการประเมินผลเป็นการวิเคราะห์ โครงการที่ผ่านขั้นตอนการคัดโครงการออกมาแล้วนั้น จะทำการพิจารณาในรายละเอียดอย่างรอบคอบ โดยตัวแบบการพิจารณาอนุมัติงบประมาณเป็นการกำหนดงบประมาณที่จะจัดสรรให้แก่โครงการที่ผ่านการประเมิน ส่วนตัวแบบกลุ่มและองค์การเป็นกระบวนการแสวงหาความเห็นพ้องต้องกันและความผูกพันของผู้เกี่ยวข้องในองค์การ เป็นต้น

โดยทั่วไปลักษณะและธรรมชาติของโครงการจะมีวงจรโครงการ (Life Cycle) นั่นคือ โครงการเปรียบเสมือนสิ่งมีชีวิตที่มีการเกิดขึ้น มีการเติบโต มีพัฒนาการ และสิ้นสุดโครงการเป็นวัฏจักร นอกจากนี้โครงการจะมีปฏิสัมพันธ์ทั้งในระดับนโยบาย และระดับปฏิบัติการ ซึ่งจากการที่โครงการเป็นหน่วยย่อยของนโยบายองค์การ ดังนั้นจึงมีปฏิสัมพันธ์เชื่อมโยงกับหน่วยงานนโยบาย หรือ หน่วยงานที่รับผิดชอบ และปฏิสัมพันธ์ภายในโครงการเอง ยังผลทำให้เกิดความซับซ้อน ทั้งในด้านแนวคิด องค์ความรู้ การบูรณาการทรัพยากร และระบบย่อยต่างๆ อีกด้วย

สุภาดา สิริกุตตา และคนอื่นๆ (2543) กล่าวว่า การวิเคราะห์โครงการจะครอบคลุมถึงการศึกษา ด้านการเงิน ด้านการบริหาร ด้านเทคนิค ด้านเศรษฐกิจ เป็นต้น เพื่อให้เกิดความมั่นใจ ที่จะนำโครงการมาใช้ การวิเคราะห์โครงการจะต้องกระทำทุกแง่มุมอย่างมีระบบ โดยศึกษาวิเคราะห์ ทั้งปัจจัยภายในและภายนอกระบบ รวมทั้งการศึกษาวเคราะห์ด้านผลประโยชน์ ต้นทุน และค่าใช้จ่ายด้วยคลีแลนด์และไอร์แลนด์ (Cleland, & Ireland, 2002, p.114) กล่าวว่า การคัดเลือกโครงการเป็นกระบวนการในการกลั่นกรองโครงการที่มีความเหมาะสมเพื่อใช้ดำเนินการ โดยผู้บริหารระดับสูงจะพิจารณาถึงโครงการที่เป็นทางเลือกและมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติที่มีการกำหนดเกณฑ์หรือ เงื่อนไขในการประเมินโครงการกำกับ

โดยทั่วไป คำว่า วิสัยทัศน์ เป็นเป้าหมายระยะยาวหรือมูมมองที่กว้างขวางที่ผู้บริหารที่เป็น ผู้ที่มีความสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์จะใช้เหตุผลภายใต้ทัศนคติ ประสบการณ์ และความรู้ความสามารถที่สะสมไว้ ซึ่งวิสัยทัศน์มีคุณลักษณะ คือ คิดอย่างเป็นระบบ โดยผู้บริหารจะมีการวิเคราะห์และกำหนดแผนที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมขึ้นอย่างมีระบบมีความเชื่อมั่น จากผลการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมและทำการกำหนดวิสัยทัศน์ขึ้นเพื่อการดำเนินงาน และ มีความเอาใจใส่ในงานที่ปฏิบัติ เป็นการให้ความสนใจและมุ่งมั่นถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ที่กำหนด

วีแลนและฮังเกอร์ (Wheelan & Hunger, 2000,) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง การระบุถึงสิ่งที่องค์การต้องการให้เป็นผลในอนาคต ปัจจุบันผู้บริหารโครงการจะต้องมีมูมมองที่กว้างขวาง องค์การใดที่มีโอกาสขยายการลงทุน ผู้บริหารก็ควรตัดสินใจจัดทำโครงการเพื่อการลงทุน คุณลักษณะของวิสัยทัศน์ทั้ง 3 ประการนี้ ประกอบกับข้อมูลจากภายนอก และภายในองค์การทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดแผนกลยุทธ์ของโครงการเพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ และสามารถกำหนดแนวทางการแข่งขันภายใต้ข้อจำกัดของทรัพยากรที่มีอยู่ ในการตัดสินใจที่มีความเกี่ยวกับการจัดลำดับความสำคัญของโครงการนั้น เป็นปัญหาที่สำคัญของผู้บริหารระดับสูง เนื่องจากการบรรลุภารกิจจำเป็นจะต้องใช้โครงการหลาย

โครงการเข้ามาดำเนินการ ซึ่งบางโครงการอาจมีความสำคัญมากและบางโครงการอาจมีความสำคัญน้อยที่มี ความแตกต่างกันตามสถานการณ์ที่องค์การได้เผชิญอยู่ ซึ่งผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องทำการตัดสินใจ ว่าควรเลือกโครงการใดเพื่อดำเนินการก่อนหรือหลัง เนื่องจากองค์การมีข้อจำกัดด้านการเงิน บุคลากร เวลา เป็นต้น อย่างไรก็ตามมีหลักเกณฑ์ที่ผู้บริหารระดับสูงจะต้องคำนึงถึงในการตัดสินใจคัดเลือกโครงการหรือทำการจัดลำดับความสำคัญของโครงการ โดยผู้บริหารอาจใช้แนวความคิด ในการตัดสินใจคัดเลือกหรือทำการจัดลำดับความสำคัญของโครงการที่แตกต่างกัน

สำหรับหลักเกณฑ์ในการจัดลำดับความสำคัญของโครงการ (สุภาพร พิศาลบุตร, 2547,) ดังนี้

1. หลักการตอบสนองนโยบาย เป็นหลักที่ใช้พิจารณาถึงโครงการที่จะได้รับการยอมรับนั้น จะต้องเป็นโครงการที่เป็นไปตามนโยบายขององค์การอย่างแท้จริง
2. หลักการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ เป็นหลักที่ใช้พิจารณาถึงโครงการที่มีต้นทุน และให้ผลประโยชน์มากที่สุดโครงการนั้นควรได้รับการพิจารณาในลำดับต้นๆ
3. หลักการวิเคราะห์ประสิทธิภาพ เป็นหลักที่ใช้พิจารณาถึงโครงการที่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดค่าใช้จ่ายที่ต่ำที่สุดโครงการนั้นควรได้รับการพิจารณา ก่อน
4. หลักการพิจารณาผลผลิต เป็นหลักที่ใช้พิจารณาถึงโครงการที่มีการเปรียบเทียบกับผลผลิต แต่ละโครงการว่าโครงการใดให้ผลผลิตมากกว่าจะเป็นโครงการที่ได้รับการพิจารณา ก่อน
5. หลักการวิเคราะห์การนำผลที่ได้ไปใช้ประโยชน์ เป็นหลักที่ใช้พิจารณาถึงโครงการที่สามารถก่อให้เกิดทั้งด้านประสิทธิภาพและการนำผลที่ได้ไปใช้ประโยชน์แก่องค์การหรือสังคม โครงการนั้นควรได้รับการพิจารณา ก่อน

#### แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วมถือเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ เป็นอย่างมากโดยเฉพาะการมีส่วนร่วมในกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจของพนักงานที่ประกอบไปด้วยกิจกรรมต่าง ๆ มากมายที่ต้องการการมีส่วนร่วมของพนักงานทั่วไปจึงจะส่งผลให้การบริหารจัดการงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจของพนักงานสำเร็จ ลุล่วงไปได้ด้วยดี

เสริมศักดิ์ ศาลาภรณ์ (2537,) กล่าวถึงการมีส่วนร่วมในการบริหารไว้ว่า การมีส่วนร่วมของบุคคลจะก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องและการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องจะส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อหน่วยงานและภารกิจที่ตนเองมีส่วนร่วม

เนตินา โพธิ์ประสระ (2541) การมีส่วนร่วม หมายถึง การได้เข้าไปเกี่ยวข้องที่อาจเป็นการเข้าร่วมแบบทางตรง หรือทางอ้อมในการทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งก็ได้

โกวิทย์ พวงงาม (2541) การมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการของกลุ่มองค์กรชุมชนมีการ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมลงมือปฏิบัติ โดยมีความเข้าใจปัญหาของตนและตระหนักถึงสิทธิของตนที่มีต่อสิ่งนั้นซึ่งความรู้สึกเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ด้วยการที่บุคคลได้รับข้อมูลใหม่ที่จะช่วยเพิ่มอำนาจ ความคิดและโอกาสได้ร่วมวิเคราะห์ และตัดสินใจกำหนดเป้าหมายในกิจกรรมเหล่านั้น

ทองใบ สุคชาวี (2543,) กล่าวว่า การมีส่วนร่วม (Participation) เป็นวิธีการที่ผู้นำสามารถ นำมาปรับใช้ในการจูงใจและสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากร เป็นกลยุทธ์ที่จะช่วยให้มีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น มีลักษณะเป็นกระบวนการที่จะทำให้พนักงานมีสิทธิมีเสียงในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้อง



กับงานของตน บุคลากรที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจอาจมีความผูกพันในการทำงานยิ่งกว่าการเข้ามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเท่านั้นยิ่งไปกว่านั้นการเข้าไปมีส่วนร่วมจะทำให้บุคลากรเกิดทัศนคติต่อการบริหารงานขององค์กรดีขึ้นส่งผลให้บุคคลเกิดความพอใจในการทำงานและมีแรงใจที่จะมุ่งสู่ความสำเร็จในชีวิตการทำงานตลอดจนทำให้เขาได้รับการยอมรับ (Recognition) มีความรับผิดชอบ (Responsibility) และเกิดความนับถือตนเองมากขึ้น (Self-esteem) นอกจากนี้ยังพบว่า การมีส่วนร่วมของบุคลากรส่งผลให้เขามีความชัดเจนในความคาดหวังมากยิ่งขึ้นกล่าวคือ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะทำให้บุคลากรเกิดความเข้าใจการทำงาน และการบริหารงานในองค์กรได้ดียิ่งขึ้นอีก ทั้งจะเชื่อมโยงไปสู่ความเข้าใจในการทำงานกับระบบรางวัลได้ดีขึ้น

Newstrom and Davis (1993) ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่า “เป็นการเกี่ยวข้องในด้านจิตใจ และอารมณ์ความรู้สึกของบุคคลในสถานการณ์กลุ่ม ที่จะกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรคที่ จะกระทำในสิ่งที่บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม และแบ่งความรับผิดชอบกันระหว่างสมาชิกในกลุ่มทำให้เกิดการมีส่วนร่วม”

Cohen and Uphoff (n.d อ้างถึงใน จริญญา บรรเทิง, 2548) กล่าวถึง การมีส่วนร่วมในการพัฒนาชนบทว่า หมายถึง ความร่วมมือของท้องถิ่นที่อยู่ภายใต้เงื่อนไขหรือสถานการณ์ใด ๆ ก็ตามที่ต้องการให้ประสบผลสำเร็จในเป้าหมายของการพัฒนาที่เกิดขึ้นโดยหน่วยงานพัฒนาและรัฐบาลกลุ่มประเทศด้วยพัฒนา

ดังนั้น จึงสามารถสรุปความหมายของการมีส่วนร่วม คือ การเข้าไปมีส่วนร่วมทำกิจกรรมใด กิจกรรมหนึ่งอาจเป็นการเข้าร่วมแบบทางตรงหรือทางอ้อมก็ได้และยังเป็นวิธีการที่ผู้นำสามารถนำมาปรับใช้ในการจูงใจและสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากร เป็นกลยุทธ์ที่จะช่วยให้มีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น การเข้าไปมีส่วนร่วมยังทำให้บุคลากรเกิดทัศนคติต่อการบริหารงานขององค์กรดีขึ้น ส่งผลให้บุคคลเกิดความพอใจในการทำงาน เกิดความผูกพันต่อหน่วยงานและภารกิจที่ตนเองมีส่วนร่วมมีแรงใจที่จะมุ่งสู่ความสำเร็จในชีวิตการทำงาน

#### ลักษณะของการมีส่วนร่วม

ไพรินทร์ เตชะรินทร์ (2527,) ได้กล่าวถึงลักษณะการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนา ดังนี้

1. ร่วมทำการศึกษา ค้นคว้าปัญหาและสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชนตลอดจนความต้องการของชุมชน
2. ร่วมคิดหาและสร้างรูปแบบ รวมทั้งวิธีการพัฒนาเพื่อแก้ไขและลดปัญหาของชุมชนหรือเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน หรือสนองความต้องการของชุมชน
3. ร่วมวางนโยบายหรือแผนงาน หรือโครงการ หรือกิจกรรม เพื่อขจัดและแก้ไขปัญหารวมทั้งสนองความต้องการของชุมชน
4. ร่วมตัดสินใจการใช้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดให้เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม
5. ร่วมจัดหรือปรับปรุงระบบการบริหารงานพัฒนาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
6. ร่วมลงทุนในกิจกรรมโครงการของชุมชนตามขีดความสามารถของตนเองและหน่วยงาน
7. ร่วมปฏิบัติตามนโยบายแผนงานโครงการ และกิจกรรมให้บรรลุตามเป้าหมาย
8. ร่วมควบคุม ติดตาม ประเมินผล และร่วมบำรุงรักษาโครงการ และกิจกรรมที่ได้ทำไว้โดยเอกชนและรัฐบาลให้ได้ประโยชน์ได้ตลอดไป



Cotton et al. (1984 อ้างถึงใน เนตินา โพธิ์ประสระ, 2541) ได้สรุปลักษณะของการมีส่วนร่วมออกดังนี้

1. การมีส่วนร่วมอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ (Formal-informal Participation)
  - 1.1 การมีส่วนร่วมอย่างเป็นทางการ เป็นการมีส่วนร่วมที่ถูกต้องตามระบบขององค์กร ซึ่งเป็นการมีส่วนร่วมตามหน้าที่ที่มีอิทธิพลต่อการเข้าร่วมตามขอบเขตที่องค์กรได้วางนโยบายไว้
  - 1.2 การมีส่วนร่วมอย่างไม่เป็นทางการเป็นการมีส่วนร่วมที่เกิดขึ้นอย่างไม่มีโครงสร้างเป็นการร่วมตกลงกันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ระหว่างพนักงานในบรรยากาศของความเป็นส่วนตัวมากกว่า ลักษณะการมีส่วนร่วมอย่างเป็นทางการ
2. การมีส่วนร่วมทางตรงและทางอ้อม (Direct-indirect Participation)
  - 2.1 การมีส่วนร่วมทางตรง เป็นการมีส่วนร่วมกันโดยตรงที่สมาชิก หรือพนักงานในองค์กรได้มีส่วนร่วมโดยตรงแบบทันที พนักงานแต่ละคนมีสิทธิและโอกาสที่จะแสดงการมีส่วนร่วมที่เกี่ยวข้อง
  - 2.2 การมีส่วนร่วมทางอ้อม เป็นการมีส่วนร่วมของพนักงาน โดยผ่านทางตัวแทนพนักงาน

Cohen and Uphoff (อ้างถึงใน จริญญา บรรเทิง, 2548) ได้แบ่งลักษณะการมีส่วนร่วมเป็น 4 ด้าน คือ

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Participation in Decision-making)
2. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ (Participation in Implementation)
3. การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ (Participation in Benefits)
4. การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Participation in Evaluation)

สำหรับการมีส่วนร่วมในด้านต่าง ๆ นี้ นักวิชาการสาขาต่าง ๆ มีจุดเน้นของการมีส่วนร่วมแตกต่างกันออกไป เช่น นักเศรษฐศาสตร์จะให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ นักบริหารมักจะเน้นถึงการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติและนักเศรษฐศาสตร์มักจะเน้นการมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ แต่สำหรับการมีส่วนร่วมในการประเมินผลนั้น ยังไม่มีการศึกษาที่กว้างขวางนัก ซึ่ง Cohen and Uphoff ได้อธิบายถึงการมีส่วนร่วม ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การตัดสินใจชนิดนี้เป็นศูนย์กลางของการเกิดความคิดที่หลากหลาย มีการกำหนดและประเมินทางเลือกตัดสินใจ เลือกเปรียบเทียบได้กับการวางแผนเพื่อนำทางที่เลือกมาสู่การปฏิบัติ สามารถแบ่งการตัดสินใจนี้ออกเป็น 3 ชนิด คือ
  - 1.1 การตัดสินใจช่วงเริ่มต้น (Initial Decisions) เป็นการเริ่มต้นหาความต้องการจากคนในท้องถิ่น และวิธีการเข้าไปมีส่วนร่วมในโครงการที่สำคัญ ขั้นตอนนี้มีความสำคัญที่จะเลือกเอาโครงการที่เป็นประโยชน์ต่อกลุ่มคนและมีความเป็นรูปธรรม โดยผ่านการใช้กระบวนการตัดสินใจในระยะนี้สามารถให้ข้อมูลที่สำคัญของท้องถิ่นและป้องกันความเข้าใจที่อาจเกิดขึ้นและเสนอกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหา ซึ่งคนในท้องถิ่นสามารถเข้ามาเกี่ยวข้องกับตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นโครงการทั้งในเรื่องการเงิน การจัดสรรบุคลากร ตลอดจนวิธีการเข้าไปมีส่วนร่วมในโครงการและสนับสนุนโครงการที่จะนำเข้ามา

1.2 การตัดสินใจในช่วงดำเนินการ (On-going Decisions) คนในท้องถิ่นอาจไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในช่วงเริ่มต้นแต่ถูกขอร้องให้เข้ามาดำเนินการเมื่อโครงการเข้ามาความสำเร็จในช่วงนี้เกิดขึ้นได้มากกว่าการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในช่วงเริ่มต้น ซึ่งโครงการจะต้องค้นหาความต้องการของบุคคลที่เข้ามามีส่วนร่วมในภายหลังนี้ และจัดลำดับความสำคัญของโครงการและวิธีการดำเนินโครงการที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วม

1.3 การตัดสินใจในช่วงปฏิบัติการ (Operational Decisions) เป็นความเกี่ยวข้องในองค์กรเมื่อโครงการเข้ามามีการเชื่อมโยงโครงการเข้ามาสู่คนในท้องถิ่น มีการรวบรวมขององค์กรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกฎเกณฑ์สำหรับปฏิบัติกิจกรรมในโครงการ กรอบที่สมาชิกยึดถือประกอบด้วย การประชุมเพื่อจัดทำนโยบาย การคัดเลือกผู้นำที่จะมีอิทธิพลต่อองค์กร

2. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติคนในท้องถิ่นสามารถมีส่วนร่วมในการปฏิบัติแบ่งได้เป็น 3 ชนิด คือ

2.1 การมีส่วนร่วมในการสละทรัพยากร (Resource Contribution) สามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบ ได้แก่ แรงงาน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และข้อมูลข่าวสาร ทั้งหมดนี้เป็นแหล่งทรัพยากรหลักที่สำคัญซึ่งมีอยู่ในท้องถิ่น นำมาใช้เพื่อพัฒนาโครงการ การส่งเสริมโดยใช้แรงงานในท้องถิ่นเป็นสิ่งที่ดี การบริจาคเงินและวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ และอื่น ๆ แสดงให้เห็นทิศทางที่ชัดเจนของการมีส่วนร่วม สิ่งสำคัญของการมีส่วนร่วมนี้ คือ การรู้ว่าใครเป็นผู้สนับสนุนและทำอะไรโดยวิธีการสมัครใจการได้รับค่าตอบแทนหรือโดยการบีบบังคับ การสนับสนุน เรื่องทรัพยากรบ่อยครั้งที่พบว่ามี ความไม่เท่าเทียมกันและการแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัว

2.2 การมีส่วนร่วมในการบริหารและการประสานงาน (Project Demonstration and Co-ordination) คนในท้องถิ่นสามารถรวมตัวกันในการปฏิบัติงาน โดยการเป็นลูกจ้างหรือสมาชิกทีมที่ปรึกษาหรือเป็นผู้บริหารโครงการ เป็นสมาชิกอาสา ซึ่งทำหน้าที่ประสานงานกิจกรรมของโครงการ มีการฝึกอบรมให้รู้เทคนิคการปฏิบัติงานในโครงการสำหรับผู้ที่เข้ามาบริหารหรือประสานงาน วิธีนี้นอกจากจะเพิ่มความไว้วางใจให้กับคนในท้องถิ่นแล้วยังช่วยให้เกิดความตระหนักถึงปัญหาของตนเองอีกด้วย อีกทั้งยังทำให้เกิดการสื่อสารข้อมูลภายใน และได้รับคำแนะนำซึ่งเป็น ปัญหาของคนในท้องถิ่นตลอดจนผลกระทบที่ได้รับเมื่อโครงการเข้ามา

2.3 การมีส่วนร่วมในการขอความร่วมมือ (Enlistment) การขอความร่วมมือไม่จำเป็นต้องมีผลประโยชน์เข้ามาเกี่ยวข้อง แต่พิจารณาจากข้อเท็จจริงที่ว่าผลเสียที่ตามมาหลังจากนำโครงการเข้ามาและผลที่เกิดกับคนในท้องถิ่นที่เข้าร่วมในโครงการ

3. การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมานานและมีผลในทางเศรษฐกิจ ซึ่งไม่ควรมองข้ามไป การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์แบ่งได้ 3 ชนิด คือ

3.1 ผลประโยชน์ด้านวัตถุ (Material Benefits) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของบุคคล เช่น เป็นการเพิ่มการบริโภค รายได้ และทรัพย์สิน แต่สิ่งเหล่านี้อาจจะทำให้การสรุปข้อมูลล้มเหลวได้ ซึ่งควรวิเคราะห์ให้ได้ว่าใครคือผู้มีส่วนร่วม และดำเนินการให้เกิดขึ้น

3.2 ผลประโยชน์ด้านสังคม (Social Benefits) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานด้านสาธารณะ ได้แก่ บริการหรือความพึงพอใจการสาธารณูปโภค การเพิ่มโครงการพัฒนาท้องถิ่นโดย



ใช้รูปแบบการผสมผสานเพื่อเพิ่มคุณภาพชีวิตให้กับคนยากจน จึงจำเป็นต้องมีการกำหนดการมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ทั้งในเรื่องปริมาณ การแบ่งผลประโยชน์ และคุณภาพบริการและความพึงพอใจ

3.3 ผลประโยชน์ด้านบุคคล (Personal Benefits) เป็นความปรารถนาที่จะเข้ามาเป็นสมาชิกกลุ่มหรือได้รับการคัดเลือกเข้ามา เป็นความต้องการอำนาจทางสังคมและการเมือง โดยผ่านความร่วมมือในโครงการผลประโยชน์สำคัญที่ได้จากโครงการมี 3 ชนิด คือ ความรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง อำนาจทางการเมือง และความรู้สึกว่าตนเองทำงานมีประสิทธิผลการมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ ควรศึกษาผลเสียที่จะเกิดขึ้นตามมาภายหลังด้วย เพราะอัตราการมีส่วนร่วมในผลประโยชน์มีความแตกต่างกันจะเป็นข้อมูลที่สำคัญในการวางนโยบายหลักที่เกี่ยวข้องว่าจะให้ใครมีส่วนร่วม หากผลที่ออกมาตรงกันข้ามกับความคาดหวังจะได้แก้ไขเพื่อหาแนวทางที่มีความเป็นไปได้ในการวางรูปแบบใหม่

4. การมีส่วนร่วมในการประเมินผล เป็นส่วนที่มีการเขียนเป็นรายงานไว้วันน้อยสามารถประเมินโครงการได้ 2 รูปแบบคือ การมีส่วนร่วมทางตรง และการมีส่วนร่วมทางอ้อม การมีส่วนร่วมในการประเมินผลส่วนใหญ่เป็นเจ้าหน้าที่จากส่วนกลางมากกว่าคนในท้องถิ่นซึ่งทำหน้าที่ประเมินผลด้านงบประมาณ ความพึงพอใจของบุคคลที่มีต่อโครงการ ประเมินว่ามีผู้เห็นด้วยกับโครงการหรือไม่ ผู้ที่มีส่วนร่วมได้แก่ใครบ้าง มีส่วนร่วมโดยวิธีใด มีการแสดงความคิดเห็นผ่านสื่อต่าง ๆ หรือผ่านตัวแทนที่เลือกเข้าไปอย่างไร และทำอย่างไร ความคิดเห็นต่าง ๆ จึงจะได้รับการนำไปใช้ประโยชน์

#### รูปแบบและขั้นตอนของการมีส่วนร่วม

มงคล จันทร์ส่อง (2544) ได้กำหนดรูปแบบและขั้นตอนของการมีส่วนร่วมของบุคคลไว้ว่า องค์ประกอบรูปแบบของการมีส่วนร่วม มีอยู่ 3 ด้าน ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมจะต้องมีวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน การให้บุคคลเข้าร่วมกิจกรรมจะต้องมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนว่าจะทำกิจกรรมนั้น ๆ ไปเพื่ออะไรผู้เข้าร่วมกิจกรรมจะได้ตัดสินใจแล้วว่าควรจะเข้าร่วมหรือไม่

2. การมีส่วนร่วมจะต้องมีกิจกรรมเป้าหมาย การให้บุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมจะต้องระบุลักษณะของกิจกรรมว่ามีรูปแบบและลักษณะอย่างไร เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมสามารถตัดสินใจได้ว่า จะเข้าร่วมกิจกรรมหรือไม่

3. การเข้าร่วมจะต้องมีบุคคลหรือกลุ่มเป้าหมาย การที่จะให้บุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมนั้นจะต้องระบุกลุ่มเป้าหมายด้วย อย่างไรก็ตามโดยทั่วไปบุคคลกลุ่มเป้าหมายมักถูกจำกัดโดยกิจกรรมและวัตถุประสงค์ของการมีส่วนร่วมอยู่แล้วเป็นพื้นฐาน

ศิริชัย กาญจนวาสิ (2547) ได้กำหนดรูปแบบและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมของบุคคลในองค์กร ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการประชุม
2. การมีส่วนร่วมในการเสนอปัญหา
3. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร
4. การมีส่วนร่วมตัดสินใจในการเลือกแนวทางในการแก้ไขปัญหา
5. การมีส่วนร่วมในการประเมินผลในกิจกรรมต่างๆ
6. การมีส่วนร่วมในการได้รับประโยชน์

วรรณ วรชวีนิช (2549) ได้กำหนดรูปแบบของการมีส่วนร่วมของบุคคลไว้ 2 ลักษณะ ดังนี้ คือ

1. การมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง คือ รูปแบบที่ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมหรือเข้ามาเกี่ยวข้องร่วมตัดสินใจในการดำเนินงานแต่ละขั้นตอน จนกว่าการดำเนินงานจะบรรลุผลเสร็จสมบูรณ์

2. การมีส่วนร่วมที่ไม่แท้จริง คือ รูปแบบที่ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วม หรือเข้ามาเกี่ยวข้องในลักษณะหนึ่งลักษณะใด หรือ ในขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งเท่านั้น

โดยแท้จริงแล้วกระบวนการมีส่วนร่วมไม่อาจสามารถกระทำได้ในทุกประเด็นแต่การมีส่วนร่วมของบุคคลจะมีอยู่ในเกือบทุกกิจกรรมของสังคม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสนใจและประเด็นการพิจารณาที่อยู่ภายใต้เงื่อนไขพื้นฐานฐานการมีส่วนร่วมว่าจะต้องมีอิสรภาพ มีความเสมอภาคและมีความสามารถในการเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อให้การมีส่วนร่วมดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สิรินทร อินทร์สวา (2542: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายกรุงเทพมหานคร และความสามารถในการตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น ผลการศึกษาพบว่าตัวแปรที่มีอิทธิพลต่องบประมาณรายจ่ายของกรุงเทพมหานครมากที่สุดคืองบประมาณรายจ่ายประเภทต่าง ๆ ในปีก่อน เนื่องจากแบบแผนในการจัดทำงานงบประมาณยังยึดหลักงบประมาณในปีที่แล้วเป็นหลัก จากการศึกษาโครงสร้างของงบประมาณพบว่าลักษณะของงบประมาณมีสัดส่วนงบประมาณรายจ่ายด้านการดำเนินการในสัดส่วนที่สูง โครงสร้างของงบประมาณไม่มีการเปลี่ยนแปลงมากนักตลอดระยะเวลาที่ทำการศึกษา และเงื่อนไขของการจัดทำงานงบประมาณของกรุงเทพมหานครที่ห้ามมิให้ตั้งงบประมาณมากกว่ารายรับทำให้ลักษณะของงบประมาณยังคงผูกพันกับปีก่อนอยู่มากสำหรับเงินอุดหนุนก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่องบประมาณของกรุงเทพมหานคร โดยเฉพาะงบประมาณรายจ่ายด้านการศึกษา ทั้งนี้เนื่องจากรัฐบาลมีนโยบายเน้นการจัดการศึกษาในระดับประถมในทุกภาคอย่างไรก็ตามผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่ากรุงเทพมหานครมีแนวโน้มที่จะจัดสรรงบประมาณตอบสนองต่อขนาดของประชาชนและความหนาแน่นของประชาชน โดยที่งบประมาณรายจ่ายด้านการโยธาจะเน้นหนักไปที่เขตรอบนอกที่มีประชากรมาก แต่เบาบาง เนื่องจากเป็นเขตที่ยังมีการขยายตัวของตัวเมืองสูง และเป็นเขตที่ติดต่อกับภาคอื่น ๆ ของประเทศ สำหรับอิทธิพลของตัวแทนของประชาชนในการจัดสรรงบประมาณนั้น พบว่าสมาชิกสภากรุงเทพมหานครมีแนวโน้มที่จะกระตุ้นให้งบประมาณด้านการระบายและบำบัดน้ำเสียและการศึกษาเพิ่มขึ้น มากกว่างบประมาณด้านอื่น ทั้งนี้เนื่องจากปัญหาด้านน้ำท่วมและปัญหาด้านการระบายน้ำเป็นปัญหาเรื้อรังของกรุงเทพมหานครมาเป็นเวลานานและใกล้ชิดกับคุณภาพชีวิตของประชาชนการศึกษาเป็นงบประมาณที่ฐานเสียงหรือประชาชนในพื้นที่เห็นได้ชัดเจน ทำให้มีโอกาสที่จะได้รับการเลือกตั้ง อีกครั้ง สำหรับการศึกษาในกรณีที่ว่าราชการกรุงเทพมหานครมาจากพรรคเดียวกับผู้ว่านั้น ให้ผลการศึกษาที่ไม่ชัดเจนนักในเรื่องการกำหนดงบประมาณทั้งนี้อาจเป็นไปได้ว่าปัจจุบันกรุงเทพมหานครมีผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครที่มาจากการเลือกตั้งเพียง 2 พรรค ทำให้ผลการศึกษาไม่ชัดเจน แต่จากการสัมภาษณ์พบว่าการศึกษาที่มีพรรคการเมืองเป็นพรรคเดียวกับผู้ว่าจะมีส่วนช่วยให้ร่างงบประมาณผ่านได้ง่ายขึ้น พอสมควรโดยสรุปแล้วอาจกล่าวได้ว่าการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายของกรุงเทพมหานครนั้น ยังไม่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้มากเท่าที่ควรเนื่องจากการจัดสรรงบประมาณยังอ้างอิงกับงบประมาณปีก่อนในระดับที่สูงปัจจัยต่าง ๆ ที่แทนความต้องการของท้องถิ่นให้ความสัมพันธ์กับงบประมาณรายจ่ายไม่ตื้นักยกเว้นปัจจัยด้านขนาดประชากรและความหนาแน่นของประชากร



พงษ์ศักดิ์ สัมพันธ์สิริเจริญ (2546) ได้ศึกษาวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณและความสำเร็จของงบประมาณ ผลการวิจัยพบว่า การมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณมีความสัมพันธ์กับส่วนเพื่อผลการดำเนินงานในงบประมาณในทิศทางเดียวกันที่ระดับนัยสำคัญ .05 โดยสามารถอธิบายความแปรปรวนที่เกิดขึ้นได้ 4.7% และการมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณมีความสัมพันธ์กับผลงานทางการบริหารในทิศทางเดียวกันที่ระดับนัยสำคัญ .05 โดยสามารถอธิบายความแปรปรวนที่เกิดขึ้นได้ 24.5% ส่วนผลการวิจัยเกี่ยวกับทัศนคติของผู้บริหารระดับกลางที่มีต่อการงบประมาณพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า งบประมาณเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญต่อการบริหารงานในปัจจุบันอยู่ในระดับสูง และงบประมาณมีประโยชน์ในด้านต่าง ๆ ในระดับสูง โดยงบประมาณที่บริษัทในปัจจุบันใช้อยู่ประสบกับปัญหาในเรื่องต่าง ๆ ในระดับปานกลาง นอกจากนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามด้วยกับการนำส่วนต่างระหว่างผลการดำเนินงานจริงกับผลการดำเนินงานตามที่กำหนดในงบประมาณ (Variance) มาใช้เป็นเกณฑ์ส่วนหนึ่งในการพิจารณาให้รางวัลหรือลงโทษพนักงานส่วนในเรื่องของการเมืองภายในองค์กร ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คิดว่า การเมืองภายในองค์กรมีอิทธิพลต่อการพิจารณาอนุมัติงบประมาณในระดับต่ำโดยบริษัทที่ผู้ตอบแบบสอบถามทำงานอยู่มีการเมืองภายในองค์กรเข้ามามีผลกระทบต่อการจัดทำงบประมาณน้อยมากหรือไม่เลย

นายบัณฑิต แสงกล้า (2548) ได้ศึกษาวิทยานิพนธ์ เรื่อง การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร มีสภาพการบริหารงบประมาณตามมาตรฐานทางการเงินทั้ง 7 ด้าน คือ 1) การวางแผนงบประมาณ 2) การคำนวณต้นทุนผลผลิต 3) การจัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง 4) การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ 5) การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน 6) การบริหารสินทรัพย์ 7) การตรวจสอบภายใน โดยส่วนใหญ่มีการปฏิบัติทุกข้อ ส่วนปัญหาการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานทั้ง 7 ด้าน พบว่าการวางแผนงบประมาณการคำนวณต้นทุนผลผลิต และการตรวจสอบภายในมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการจัดระบบจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารทางการเงิน และการควบคุมงบประมาณ การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน การบริหารสินทรัพย์ มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย

ฐิติมา จันทรวินิต (2553) ได้ศึกษาปริญญาโท เรื่อง การวิเคราะห์งบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น : กรณีศึกษาเทศบาลตำบลไผ่กองดิน อำเภอบางปลาม้า จังหวัดสุพรรณบุรี การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์งบประมาณของเทศบาลตำบลไผ่กองดินโดยใช้ข้อมูลทุติยภูมิจากเอกสารงบประมาณของเทศบาลตำบลไผ่กองดินและข้อมูลปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้อง ผลการศึกษาพบว่า 1) รายรับของเทศบาลตำบลไผ่กองดิน มากที่สุด คือ หมวดภาษีอากร 2) รายจ่ายของเทศบาลตำบลไผ่กองดิน มากที่สุด คือ รายจ่ายประจำ ถ้าพิจารณาตามยุทธศาสตร์ มากที่สุด คือ ยุทธศาสตร์การพัฒนาการเมืองการบริหาร 3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรายรับ คือ จำนวนครัวเรือนมีอิทธิพลกับภาษีสรรพสามิตและเงินอุดหนุนส่วนจำนวนประชากรและความหนาแน่นมีอิทธิพลต่อภาษีแบ่งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรายจ่าย คือ จำนวนครัวเรือนมีอิทธิพลต่อรายจ่ายงบกลางและรายจ่ายประจำ

### บทที่ 3 วิธีการดำเนินงาน

การศึกษาเรื่อง การศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาการเขียนโครงการ เพื่อเสนอของบประมาณ ผู้วิจัยได้แบ่งวิธีการดำเนินการวิจัยออกเป็นขั้นตอนลำดับดังนี้

1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. สถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล

#### การกำหนดประชากรและเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มประชากร

กลุ่มประชากร คือ บุคลากรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ทั้ง 4 พื้นที่ ได้แก่ พื้นที่ศาลายา พื้นที่บึงพระพิรุณ จักรวรรดิ พื้นที่เพาะช่าง และพื้นที่วังไกลกังวล

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือบุคลากรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ทั้ง 4 พื้นที่ จำนวน 289 คน ผู้วิจัยได้นำมากำหนดขนาดประชากรสำหรับการทำวิจัยครั้งนี้ โดยกำหนดขึ้นที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และให้ค่าความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 5% จะได้จำนวนตัวอย่างประชากร โดยใช้สูตรการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างของ ยามานะ (Yamane อ้างถึงใน บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์ 2549,10) ดังนี้

$n$  = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

$N$  = จำนวนประชากร

$e$  = ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ (0.05)

$$\text{สูตร } n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

$n$  = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

$N$  = จำนวนประชากร

$e$  = ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ (0.05)



$$\text{แทนค่า } n \frac{1,041}{1 + 1,041(0.05)^2} = 289$$

ดังนั้นขนาดกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 289 คน ในการนี้ผู้วิจัยได้ปรับเป็น 300 คน เพื่อให้ขนาดตัวอย่างมีความคาดเคลื่อนน้อยลง และมีความเชื่อมั่นสูงขึ้นเป็นการสุ่มเก็บข้อมูลด้วยการลงพื้นที่ทั้ง 4 พื้นที่ ได้แก่ พื้นที่ศาลายา พื้นที่บึงพระพิรุณ จักรวรรดิ พื้นที่พะเยา และพื้นที่วังไกลกังวล

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องสภาพปัญหาการเขียนโครงการเพื่อให้ได้รับจัดสรรงบประมาณผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามซึ่งเป็นคำถามหลายคำตอบให้เลือกจำนวน 6 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพในปัจจุบัน ประสบการณ์ในการเขียนโครงการ และจำนวนครั้งในการเขียนโครงการ

### เครื่องมือในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยโดยออกแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยแบบสอบถามได้แบ่งออกเป็น 3 ตอนคือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นคำถามหลายคำตอบให้เลือกจำนวน 6 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพในปัจจุบัน ประสบการณ์ในการเขียนโครงการและจำนวนครั้งในการเขียน ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบตรวจคำตอบ (Check List)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการเขียนโครงการเพื่อเสนอของบประมาณเป็นคำถามที่ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบตรวจคำตอบ (Check List)

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาการเขียนโครงการเพื่อเสนอของบประมาณในด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านความรู้ความเข้าใจลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มากปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

### ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือวิจัย

1. ศึกษาข้อมูลจากหนังสือ เอกสาร แนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม เพื่อให้ครอบคลุมตามความมุ่งหมายของงานวิจัย

2. นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จ นำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ (Wording) ตลอดจนความเหมาะสมของแบบสอบถาม จากนั้นทำการปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำกลับไปเสนออาจารย์ที่ปรึกษาอีกครั้ง

3. นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้วทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติอนุमानในการทดสอบสมมติฐานโดยกำหนดระดับในสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

แหล่งข้อมูลการวิจัยเรื่องนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา และการวิจัยเชิงสำรวจ โดยมุ่งศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาการเขียนโครงการเพื่อเสนอของบประมาณ โดยในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้ทำการแบ่งลักษณะของการเก็บข้อมูลทำการศึกษาออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ได้ศึกษาได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ทั้ง 4 พื้นที่ ได้แก่ พื้นที่ศาลายา พื้นที่ปทุมธานี จักรวรรดิ พื้นที่เพาะช่าง และพื้นที่วังไกลกังวล จำนวน 300 ชุด
2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นข้อมูลที่ใช้ประกอบการทำวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากงานวิจัยในอดีตที่เกี่ยวข้องกับสภาพปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาการเขียนโครงการเพื่อเสนอของบประมาณ ตำราที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย วิทยานิพนธ์ และเอกสารต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางของการทำการศึกษาและวิจัยครั้งนี้

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับทั้งหมดมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. ทำการตรวจสอบข้อมูล (Editing) โดยการตรวจสอบความสมบูรณ์ในการตอบแบบสอบถามและแยกแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ออก
2. ทำการลงรหัส (Coding) โดยการนำแบบสอบถามปลายเปิดที่สมบูรณ์มาลงรหัสตามที่ได้กำหนดไว้
3. ทำการประเมินผลข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC+(Statistical Package for the Social Scienc for Windows)
4. ทำการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับแบบสอบถามปลายเปิดโดยใช้ค่าสถิติร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลนั้นผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS

**การแปลความหมายของคะแนน** อังโน (ประคอง กรรณสูตร, 2542:)

4.50 – 5.00	หมายถึง	มากที่สุด
3.50 – 4.49	หมายถึง	มาก
2.50 – 3.49	หมายถึง	ปานกลาง
1.50 – 2.49	หมายถึง	น้อย
1.00 – 1.49	หมายถึง	น้อยที่สุด



## ระดับการใช้คะแนนคือ

5	หมายถึง	มากที่สุด
4	หมายถึง	มาก
3	หมายถึง	ปานกลาง
2	หมายถึง	น้อย
1	หมายถึง	น้อยที่สุด



## บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเรื่อง การศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาการเขียนโครงการ เพื่อเสนอของบประมาณ ผู้ศึกษาได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาได้กำหนดความหมายของสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

- n แทน ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
- $\bar{X}$  แทน ค่าเฉลี่ย
- S.D. แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

### ลำดับขั้นในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปรผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำอธิบายโดยเรียงลำดับเป็นขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพในปัจจุบัน ประสบการณ์ในการเขียนโครงการ และจำนวนครั้งในการเขียนโครงการ

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์สภาพการเขียนโครงการเพื่อเสนอของบประมาณ

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์สภาพปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาการเขียนโครงการ เพื่อเสนอของบประมาณ จำแนกตามด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านความรู้ความเข้าใจ



### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4 แสดงค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	110	36.7
หญิง	190	63.3
<b>รวม</b>	<b>300</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 4 พบว่าบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ที่ตอบแบบสอบถามสภาพปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาการเขียนโครงการเพื่อเสนอขอ งบประมาณ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 190 คน คิดเป็นร้อยละ 63.3 รองลงมาเป็นเพศชาย จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 36.7 ตามลำดับ

ตารางที่ 5 แสดงค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
20 - 25 ปี	15	5.0
26 - 30 ปี	93	31.0
31 - 35 ปี	92	30.7
36 - 40 ปี	61	20.3
41 ปีขึ้นไป	39	13.0
<b>รวม</b>	<b>300</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 5 พบว่าบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ที่ตอบแบบสอบถามสภาพปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาการเขียนโครงการเพื่อเสนอขอ งบประมาณ ส่วนใหญ่มีอายุ 26-30 ปี จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 31.0 รองลงมาอายุ 31-35 ปี จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 30.7 รองลงมาอายุ 36-40 ปี จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 20.3 รองลงมาอายุ 41 ปีขึ้นไป จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 13.0 รองลงมาอายุ 20-25 ปี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 5.0 ตามลำดับ

ตารางที่ 6 แสดงค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ปริญญาตรี	175	58.3

ปริญญาโท	106	35.3
ปริญญาเอก	19	6.3
<b>รวม</b>	<b>300</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 6 พบว่าบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ที่ตอบแบบสอบถามสภาพปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาคือการเขียนโครงการเพื่อเสนอขอ งบประมาณ ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 175 คน คิดเป็นร้อยละ 58.3 รองลงมา มีการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 35.3 รองลงมา มีการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 6.3 ตามลำดับ

ตารางที่ 7 แสดงค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอาชีพ

อาชีพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ข้าราชการ	55	18.3
พนักงานมหาวิทยาลัย	134	44.7
พนักงานราชการ	26	8.7
ลูกจ้างชั่วคราว	85	28.3
<b>รวม</b>	<b>300</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 7 พบว่าบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ที่ตอบแบบสอบถามสภาพปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาคือการเขียนโครงการเพื่อเสนอขอ งบประมาณ ส่วนใหญ่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัย จำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 44.7 รองลงมา ลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 28.3 รองลงมาข้าราชการ จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 18.3 รองลงมาพนักงานราชการ จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 8.7 ตามลำดับ

ตารางที่ 8 แสดงค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประสบการณ์

ประสบการณ์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
มี	207	69.0
ไม่มี	93	31.0
<b>รวม</b>	<b>300</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 8 พบว่าบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาคือการเขียนโครงการเพื่อเสนอขอ งบประมาณ ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการเขียนโครงการเพื่อเสนอขอของงบประมาณ จำนวน 207 คน คิดเป็นร้อยละ 69.0 ส่วนน้อยไม่มีประสบการณ์ในการเขียนโครงการเพื่อเสนอขอของงบประมาณ จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 31.0 ตามลำดับ



ตารางที่ 9 แสดงค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามจำนวนครั้งในการเขียนโครงการ

จำนวนครั้งในการเขียนโครงการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1 ครั้ง	71	23.7
2 ครั้ง	74	24.7
3 ครั้ง	30	10.0
4 ครั้งขึ้นไป	125	41.7
<b>รวม</b>	<b>300</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 9 พบว่าบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ที่ตอบแบบสอบถามสภาพปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาคือการเขียนโครงการเพื่อเสนอของบประมาณ ส่วนใหญ่มีการเขียนโครงการ 4 ครั้งขึ้นไป จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 41.7 รองลงมามีการเขียนโครงการ 2 ครั้ง จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 24.7 รองลงมามีการเขียนโครงการ 1 ครั้ง จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 23.7 รองลงมามีการเขียนโครงการ 3 ครั้ง จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 10.0 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการเขียนโครงการเพื่อเสนอของบประมาณ

ตารางที่ 10 แสดงค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสภาพการเขียนโครงการ

สภาพการเขียนโครงการ	จำนวน (คน)		รวม	ร้อยละ
	ชาย	หญิง		
1. เต็มใจที่จะเขียนโครงการ	46	55	101	33.7
2. เขียนเพราะเป็นงานที่ต้อง รับผิดชอบ	55	79	134	44.7
3. ได้รับมอบหมายจากหัวหน้า หน่วยงาน	56	105	161	53.7
4. เขียนเพื่อสร้างผลงานให้ตนเอง	33	32	65	21.7
5. เขียนเพราะมีประสบการณ์ โดยตรงด้านนี้	18	17	35	11.7
6. เขียนเพราะโดนบังคับ	10	13	23	7.7
7. เขียนเพราะช่วยเหลือเพื่อน ร่วมงาน	16	28	44	14.7
<b>รวม</b>	<b>300</b>	<b>300</b>	<b>100.0</b>	

จากตารางที่ 10 ผลการศึกษาสภาพการเขียนโครงการเพื่อเสนอของบประมาณ ของบุคลากรที่ตอบแบบสอบถาม พบว่าส่วนใหญ่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้าหน่วยงานในการเขียนโครงการ จำนวน 161 คน คิดเป็นร้อยละ 53.7 รองลงมา ได้แก่ เขียนเพราะเป็นงานที่ต้องรับผิดชอบ จำนวน

134 คน คิดเป็นร้อยละ 44.7 เต็มใจที่จะเขียนโครงการ จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 33.7 เขียนเพื่อสร้างผลงานให้ตนเอง จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 21.7 รองลงมาเขียนเพราะช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 14.7 เขียนเพราะมีประสบการณ์โดยตรงด้านนี้ จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 11.7 เขียนเพราะโดนบังคับ จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 7.7 ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาการเขียนโครงการเพื่อเสนอของบประมาณ

ตารางที่ 11 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหาการเขียนโครงการด้านบุคลากร

ด้านบุคลากร	(X)	S.D.	ระดับปัญหา	ลำดับที่
1. บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการหาข้อมูลเพื่อใช้ในการเขียนโครงการ	3.54	0.74	มาก	1
2. บุคลากรมีความสามารถในการวิเคราะห์โครงการ	3.35	0.84	ปานกลาง	3
3. บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในการเขียนโครงการ	3.29	0.90	ปานกลาง	4
4. บุคลากรมีความชำนาญในการเขียนโครงการ	3.47	3.11	ปานกลาง	2
<b>รวม</b>	<b>3.41</b>	<b>1.05</b>	<b>ปานกลาง</b>	

จากตารางที่ 11 โดยภาพรวมค่าเฉลี่ย ปัญหาการเขียนโครงการของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 3.41 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีปัญหาในการเขียนโครงการของบุคลากรโดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย ดังนี้ ปัญหาลำดับแรกและเป็นปัญหาระดับมาก คือ บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการหาข้อมูลเพื่อใช้ในการเขียนโครงการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 รองลงมา เป็นปัญหาระดับปานกลาง ได้แก่ บุคลากรมีความชำนาญในการเขียนโครงการ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 มีความสามารถในการวิเคราะห์โครงการ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.35 ปัญหาลำดับท้ายคือ บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในการเขียนโครงการ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.29 ตามลำดับ



**ตารางที่ 12** แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหาการเขียนโครงการด้านงบประมาณ

งบประมาณ	( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับปัญหา	ลำดับที่
1. มหาวิทยาลัยสนับสนุนเงิน งบประมาณอย่างเพียงพอ	3.04	0.77	ปานกลาง	1
2. ได้รับงบประมาณสนับสนุนจาก หน่วยงานภายนอก	2.69	1.06	ปานกลาง	2
<b>รวม</b>	<b>2.87</b>	<b>0.81</b>	<b>ปานกลาง</b>	

จากตารางที่ 12 โดยภาพรวมค่าเฉลี่ยปัญหาการเขียนโครงการเกี่ยวกับงบประมาณมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 2.87 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีปัญหาการเขียนโครงการเพื่อเสนอของงบประมาณ ลำดับแรก คือ มหาวิทยาลัยสนับสนุนเงินงบประมาณอย่างเพียงพอ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.04 ปัญหารองลงมา คือ ได้รับงบประมาณสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.69 ตามลำดับ

**ตารางที่ 13** แสดงค่าเฉลี่ยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของปัญหาการเขียนโครงการด้านความรู้ความเข้าใจ

ด้านความรู้ความเข้าใจ	( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ทัศนคติ	ลำดับที่
1. ความรู้ความเข้าใจในการเขียน หลักการและเหตุผลของโครงการ	3.39	0.81	ปานกลาง	2
2. ความรู้ความเข้าใจในการเขียน วัตถุประสงค์ของโครงการ	3.46	0.77	ปานกลาง	1
3. ความรู้ความเข้าใจในการบูรณาการ ด้านการศึกษา	3.32	0.80	ปานกลาง	4
4. ความรู้ความเข้าใจในอัตลักษณ์และ เอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัย	3.35	0.87	ปานกลาง	3
5. ความรู้ความเข้าใจในยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัย	3.29	0.83	ปานกลาง	5
6. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบ และมาตรการประหยัดของ มหาวิทยาลัย	3.26	0.88	ปานกลาง	6
<b>รวม</b>	<b>3.34</b>	<b>0.71</b>	<b>ปานกลาง</b>	

จากตารางที่ 13 โดยภาพรวมค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบน ปัญหาความรู้ความเข้าใจการเขียนโครงการเพื่อเสนอของบประมาณ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 3.34 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีปัญหาความรู้ความเข้าใจในการเขียนโครงการเพื่อเสนอของบประมาณ ลำดับแรก คือ ความรู้ความเข้าใจในการเขียนวัตถุประสงค์ของโครงการ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 รองลงมา ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจในการเขียนหลักการและเหตุผลของโครงการ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39 ความรู้ความเข้าใจในอัตลักษณ์และเอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.35 ความรู้ความเข้าใจในการบูรณาการด้านการศึกษา โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32 ความรู้ความเข้าใจในยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.29 ปัญหาลำดับสุดท้าย ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบและมาตรการประหยัดของ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.26

ตารางที่ 14 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 3 ด้าน

ปัญหาการเขียนโครงการ	(X)	S.D.	ระดับปัญหา	ลำดับที่
1. ด้านบุคลากร	3.41	1.05	ปานกลาง	1
2. งบประมาณ	2.87	0.81	ปานกลาง	3
3. ด้านความรู้ความเข้าใจ	3.34	0.71	ปานกลาง	2
รวม	3.21	0.86	ปานกลาง	

จากตารางที่ 14 โดยภาพรวมค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบน ปัญหาการเขียนโครงการเพื่อเสนอของบประมาณ ทั้ง 3 ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 3.21 โดยปัญหาการเขียนโครงการของบุคลากร มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 3.41 รองลงมาด้านความรู้ความเข้าใจมีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 3.34 รองลงมางบประมาณ มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ 2.87 ตามลำดับ

ตารางที่ 15 แสดงค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามปัญหาการเขียนโครงการด้านข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะการเขียนโครงการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. จัดฝึกอบรมการเขียนโครงการ	139	46.3
2. จัดทำคู่มือการเขียนโครงการ	125	41.7
3. การให้คำแนะนำเป็นรายบุคคล	36	12.0
รวม	300	100.0

จากตารางที่ 15 พบว่าบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ที่ตอบแบบสอบถามมีข้อเสนอแนะในการเขียนโครงการเพื่อเสนอของบประมาณ ส่วนใหญ่เสนอให้จัดฝึกอบรมการเขียนโครงการ จำนวน 139 คน คิดเป็นร้อยละ 46.3 รองลงมาจัดทำคู่มือการเขียน



โครงการ จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 41.7 รองลงมาให้คำแนะนำเป็นรายบุคคล จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 12.0 ตามลำดับ



## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเรื่อง การศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาการเขียนโครงการเพื่อเสนอของบประมาณ ข้อมูลผลการวิจัยจะสามารถนำไปใช้ประโยชน์เป็นข้อมูลพื้นฐานและแนวทางการแก้ไขปัญหาการเขียนโครงการเพื่อเสนอของบประมาณ

#### สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษาวิจัยเรื่อง สภาพปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาการเขียนโครงการเพื่อเสนอของบประมาณ สรุปผลได้ดังนี้

บุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ทั้ง 4 พื้นที่ ที่ตอบแบบสอบถามสภาพปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาการเขียนโครงการเพื่อเสนอของบประมาณส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย คือมีเพศหญิง จำนวน 190 คน คิดเป็นร้อยละ 63.3 และเพศชาย จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 36.7 ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 26-30 ปี จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 31.0 และกลุ่มอายุ 20 – 25 ปี น้อยที่สุด จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 5.0 ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 175 คน คิดเป็นร้อยละ 58.3 และมีการศึกษาระดับ ปริญญาเอกน้อยที่สุด จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 6.3 ส่วนใหญ่มีอาชีพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย จำนวน 134 คน 44.7 และพนักงานราชการน้อยที่สุด จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 8.7 ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการเขียนโครงการ จำนวน 207 คน คิดเป็นร้อยละ 69.0 และไม่มีประสบการณ์ในการเขียนโครงการ จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 31.0 ส่วนใหญ่มีการเขียนโครงการ 4 ครั้งขึ้นไป จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 41.7 และมีการเขียนโครงการน้อยที่สุด 3 ครั้ง จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 10.0

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพการเขียนโครงการ พบว่า สภาพการเขียนโครงการของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ มีการเขียนโครงการโดยได้รับมอบหมายจากหัวหน้าหน่วยงานในการเขียนโครงการ คิดเป็นร้อยละ 53.7 โดยบางส่วนเป็นงานที่ต้องรับผิดชอบหรือเป็นภาระงาน ของตนเองที่ต้องปฏิบัติ คิดเป็นร้อยละ 44.7 ซึ่งเต็มใจที่จะเขียนโครงการให้หัวหน้าหน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 33.7 เขียนเพื่อสร้างผลงานให้ตนเอง คิดเป็นร้อยละ 21.7 เขียนเพราะช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน คิดเป็นร้อยละ 14.7 เขียนเพราะมีประสบการณ์โดยตรงด้านนี้ คิดเป็นร้อยละ 11.7 และเขียนเพราะถูกบังคับ คิดเป็นร้อยละ 7.7

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัญหาและแนวทางการแก้ไขการเขียนโครงการเพื่อเสนอขอ  
งบประมาณ สรุปผลได้ดังนี้

1. ด้านบุคลากร พบว่า บุคลากรมีปัญหาต่อการเขียนโครงการเพื่อเสนอขอ  
งบประมาณ อยู่ใน  
ระดับ ปานกลาง โดยบุคลากรมีความกระตือรือร้นในการหาข้อมูลเพื่อใช้ในการเขียนโครงการเพื่อ  
เสนอขอของงบประมาณ บุคลากรมีความชำนาญในการเขียนโครงการและมีความสามารถในการ  
วิเคราะห์โครงการที่ถูกต้อง

2. ด้านงบประมาณ พบว่า มหาวิทยาลัยสนับสนุนเงินงบประมาณในการดำเนินการจัด  
โครงการอย่างเพียงพอให้กับหน่วยงานที่เขียนเสนอขอ ประกอบกับมีการสนับสนุนเงินงบประมาณ  
จากหน่วยงานภายนอกเพื่อให้การดำเนินโครงการบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

3. ด้านความรู้ความเข้าใจ พบว่า บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในการเขียนวัตถุประสงค์  
หลักการและเหตุผลของโครงการที่ถูกต้องสอดคล้องกับอัตลักษณ์และเอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัย  
มีการบูรณาการให้เข้ากับการศึกษาที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ซึ่งการเขียน  
โครงการเพื่อเสนอขอของงบประมาณทุกครั้งจะต้องศึกษาระเบียบจากกระทรวงการคลังและมาตรการ  
ประหยัดของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีควบคู่กันไป

#### อภิปรายผล

จากการศึกษาวิจัย เรื่องการศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาการเขียนโครงการ  
เพื่อเสนอขอของงบประมาณ ผู้วิจัยได้อภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

สภาพปัญหาการเขียนโครงการเพื่อเสนอขอของงบประมาณ พบว่า มีปัญหาด้านบุคลากร อยู่ใน  
ระดับปานกลาง เนื่องจากบุคลากรขาดความรู้ความสามารถที่แท้จริงในการเขียนโครงการ โครงการ  
จำนวนไม่น้อยที่เขียนขึ้น โดยบุคคลที่ไม่มีความรู้ความสามารถในเรื่องนั้น ขาดข้อมูลที่มีความเป็นจริง  
หรือขาดข้อมูลที่ต้องใช้จริงผู้เขียนโครงการเขียนโครงการโดยได้รับการมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา  
ผลจากการเขียนโครงการในลักษณะนี้จะทำให้เกิดปัญหาแก่ผู้ปฏิบัติโครงการในการจะนำเอาโครงการ  
ไปปฏิบัติให้เกิดเป็นผลได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ ผลการศึกษาด้านงบประมาณ ปัญหาระดับ  
ปานกลางสอดคล้องกับการศึกษาของสิรินธร อินทร์สวาท (2542:บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาการจัดสรรงบประมาณ  
รายจ่ายกรุงเทพมหานครและความสามารถในการตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น  
ด้านงบประมาณพบว่า อยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากมหาวิทยาลัยสนับสนุนเงินงบประมาณอย่าง  
เพียงพอสำหรับหน่วยงานที่เขียนเสนอขอของงบประมาณและมหาวิทยาลัยยังได้รับงบประมาณสนับสนุน  
จากหน่วยงานภายนอก

#### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบเจาะลึก ได้แก่ การสัมภาษณ์ควบคู่กับแบบสอบถาม ซึ่งจะ  
ช่วยให้การวิเคราะห์ข้อมูลมีลักษณะที่ครอบคลุมชัดเจนและเกิดประโยชน์สูงสุด



## บรรณานุกรม

- จุไร ท้าวพงษ์ สุภาสินี ต้นติศรีสุข และคณะ.(2547). การวิเคราะห์โครงการและแผนงาน.กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- จิตติมา จันทรวินิตี.(2553). การวิเคราะห์งบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น : กรณีศึกษาเทศบาลตำบลไผ่กองดิน อำเภอบางปลาม้า จังหวัดสุพรรณบุรี.ปริญญาานิพนธ์, สาขาวิชานโยบายสาธารณะ,บัณฑิตวิทยาลัย,มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- เชาว์ อินใย.(2553). การประเมินโครงการ. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณรงค์ สัจพันธ์.2538. การจัดทำอนุมัติและบริหารงบประมาณแผ่นดิน ทฤษฎีและปฏิบัติ. บพิธการพิมพ์ : กรุงเทพฯ
- ทวีศักดิ์ อริยวัฒน์วงศ์.(2551). การประเมินโครงการพัฒนาวิสัยทัศน์นักเรียนโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต,สาขาการบริหารการศึกษา,บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ไพรัช บวรสมพงษ์.(2551). แนวคิดและทฤษฎีการประเมินโครงการ.วันที่ค้นข้อมูล 23 กุมภาพันธ์ 2553, เข้าถึงได้จาก[http://wethost\\_mots.go.th/secretary/Document/stg03.ppt](http://wethost_mots.go.th/secretary/Document/stg03.ppt)
- เยาวดี ราชชัยกุล วิบูลย์ศรี.(2542). การประเมินผลโครงการ แนวคิดและแนวปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัตนา สายคณิต.(2552). การบริหารโครงการ : แนวทางสู่ความสำเร็จ. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์.(2554). การวางแผนและประเมินผลโครงการแบบมุ่งเน้นผลงานในภาครัฐ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ.(2548). การวางแผนกลยุทธ์: ศิลปะการกำหนดแผนองค์การสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ : อินโนกราฟิกส์.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์.(2549). การบริหารเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 16. กรุงเทพฯ : อมรินทร์.
- สิรินทร อินทร์สวาท.(2542).การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายของกรุงเทพมหานครและ ความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุวิมล ติรภานนท์.(2543).การประเมินโครงการ : แนวทางสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัย รามคำแหง
- อุษณีย์ จาเมือง.(2551). รายงานการประเมินโครงการส่งเสริมและพัฒนาทักษะวิชาการของนักเรียน โรงเรียนวัดราษฎร์รังสรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร.: โรงเรียนวัดราษฎร์รังสรรค์
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (2004). **Strategy Map**.Boston:Harvard Business School.
- Stufflebeam, D.L.( 2003). **The CIPP Model for Evaluation**. Retrieved February 24, 2010, from Western Michigan University. Website .
- Stufflebeam and Shinkfield. (2007). **Evaluation Theory, Models and Applications**. John Wiley and Son, lne.

ภาคผนวก  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย



## แบบสอบถาม

เรื่อง ศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาการเขียนโครงการเพื่อเสนอของบประมาณ  
คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการทำวิจัยของหน่วยงาน  
สนับสนุน กองนโยบายและแผนคณะผู้วิจัยจึงมีความประสงค์ขอความร่วมมือจากท่านในการ  
ตอบแบบสอบถาม โดยขอให้ตอบทุกข้อทุกขั้นตอนเพื่อความถูกต้อง แม่นยำ และความสมบูรณ์  
คำตอบของท่านถือเป็นความลับและไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อผู้ตอบแบบสอบถามนี้ผู้วิจัยขอความร่วมมือ  
จากท่านช่วยกรอกแบบสอบถาม ดังนี้

แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

**ตอนที่ 1** การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจำแนกตาม เพศ อายุ  
ระดับการศึกษา อาชีพ ประสบการณ์ในการเขียนโครงการ จำนวนครั้งในการเขียนโครงการ

**ตอนที่ 2** สภาพการเขียนโครงการเพื่อเสนอของบประมาณ

**ตอนที่ 3** การวิเคราะห์เกี่ยวกับการศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาการ  
เขียนโครงการเพื่อเสนอของบประมาณด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ และด้านความรู้ความเข้าใจ

การตอบแบบสอบถามนี้ใช้เพื่อการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามนี้จะไม่มีผลกระทบจากการ  
ตอบแบบสอบถามแต่ประการใด และการเสนอผลการวิจัยเป็นภาพโดยรวมเท่านั้น



ขอขอบคุณทุกท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม



### แบบสอบถาม

เรื่อง ศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาการเขียนโครงการเพื่อเสนอของบประมาณ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ( ) หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. เพศ

( ) ชาย

( ) หญิง

2. อายุ

( ) 20 - 25 ปี

( ) 26 - 30 ปี

( ) 31 - 35 ปี

( ) 36 - 40 ปี

( ) 41 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

( ) ปริญญาตรี

( ) ปริญญาโท

( ) ปริญญาเอก

4. อาชีพในปัจจุบัน

( ) ข้าราชการ

( ) พนักงานมหาวิทยาลัย

( ) พนักงานราชการ

( ) ลูกจ้างชั่วคราว

5. ประสบการณ์ในการเขียนโครงการ

( ) มี

( ) ไม่มี

6. จำนวนครั้งในการเขียนโครงการ

( ) 1 ครั้ง

( ) 2 ครั้ง

( ) 3 ครั้ง

( ) 4 ครั้งขึ้นไป

**ตอนที่ 2** สภาพการเขียนโครงการเพื่อเสนอของบประมาณ

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องข้างล่างนี้ให้ตรงกับความเป็นจริงและตรงกับความรู้สึกของท่าน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> เเต็มใจที่จะเขียนโครงการ            | <input type="checkbox"/> เขียนเพราะเป็นงานที่ต้องรับผิดชอบ |
| <input type="checkbox"/> ได้รับมอบหมายจากหัวหน้าหน่วยงาน     | <input type="checkbox"/> เขียนเพื่อสร้างผลงานให้ตนเอง      |
| <input type="checkbox"/> เขียนเพราะมีประสบการณ์โดยตรงด้านนี้ | <input type="checkbox"/> เขียนเพราะโดนบังคับ               |
| <input type="checkbox"/> เขียนเพราะช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน    | <input type="checkbox"/> อื่น ๆ (ระบุ) .....               |

**ตอนที่ 3** ศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาการเขียนโครงการเพื่อเสนอของบประมาณ

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องข้างล่างนี้ให้ตรงกับความเป็นจริงและตรงกับความรู้สึกของท่าน โดยพิจารณาเลือกเพียงคำตอบเดียวในแต่ละหัวข้อย่อย

ปัญหาในการเขียนโครงการ	ระดับปัญหา				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ด้านบุคลากร					
1. บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการหาข้อมูลเพื่อใช้ในการเขียนโครงการ					
2. บุคลากรมีความสามารถในการวิเคราะห์โครงการ					
3. บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในการเขียนโครงการ					
4. บุคลากรมีความชำนาญในการเขียนโครงการ					
ด้านงบประมาณ					
1. มหาวิทยาลัยสนับสนุนเงินงบประมาณอย่างเพียงพอ					

ปัญหาในการเขียนโครงการ	ระดับปัญหา				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
2. ได้รับงบประมาณสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก					
ด้านความรู้ความเข้าใจ					
1. ความรู้ความเข้าใจในการเขียนหลักการและเหตุผลของโครงการ					
2. ความรู้ความเข้าใจในการเขียนวัตถุประสงค์ของโครงการ					
3. ความรู้ความเข้าใจในการบูรณาการด้านการศึกษา					
4. ความรู้ความเข้าใจในอัตลักษณ์และเอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัย					
5. ความรู้ความเข้าใจในยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย					
6. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบและมาตรการประหยัดของมหาวิทยาลัย					

#### ข้อเสนอแนะ

แนวทางในการแก้ไขสภาพปัญหาการเขียนโครงการเพื่อเสนอขอประมาณ

- จัดฝึกอบรมการเขียนโครงการ
  จัดทำคู่มือการเขียนโครงการ  
 การให้คำแนะนำเป็นรายบุคคล
  อื่น ๆ .....





ประวัติผู้วิจัย

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ นางสาววิยะดา แสงอันประเสริฐ  
 วันเกิด วันที่ 11 พฤษภาคม 2523  
 สถานที่อยู่ปัจจุบัน 112 หมู่ 1 ตำบลศาลายา อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม  
 ตำแหน่งหน้าที่การงาน ฝ่ายงานวิจัยและประเมินผล  
 สถานที่ทำงานปัจจุบัน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์  
 ประวัติการศึกษา พ.ศ. 2551 ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (บธ.ม.) สาขาการจัดการทั่วไป  
 มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

ชื่อ นางนิริญญา เหล็กมัน  
 วันเกิด วันที่ 12 สิงหาคม 2522  
 สถานที่อยู่ปัจจุบัน 43 หมู่ 2 ตำบลด่านแม่คำมัน อำเภอลับแล จังหวัดอุตรดิตถ์  
 ตำแหน่งหน้าที่การงาน ฝ่ายงานวิจัยและประเมินผล  
 สถานที่ทำงานปัจจุบัน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์  
 ประวัติการศึกษา พ.ศ. 2545 ปริญญาศิลปศาสตรบัณฑิต (ศศ.บ.) สาขารัฐประศาสนศาสตร์  
 สถาบันราชภัฏอุตรดิตถ์

ชื่อ นางสาวอลิษา รูปสังข์  
 วันเกิด วันที่ 21 ตุลาคม 2529  
 สถานที่อยู่ปัจจุบัน 158 หมู่ 1 ตำบลหงส์เจริญ อำเภอกำแพง จังหวัดชุมพร  
 ตำแหน่งหน้าที่การงาน ฝ่ายงานยุทธศาสตร์  
 สถานที่ทำงานปัจจุบัน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์  
 ประวัติการศึกษา พ.ศ. 2551 ปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต (บธ.ม.) สาขาการตลาด  
 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์